



BACHELORARBEIT

Frau
Mareike Meynerts

Krisenkommunikation im Web 2.0

Ergeben sich neue Anforderungen durch
die Mechanismen des Social Web?

2011

BACHELORARBEIT

Krisenkommunikation im Web 2.0

Ergeben sich neue Anforderungen durch
die Mechanismen des Social Web?

Autor/in:

Frau Mareike Meynerts

Studiengang:

Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:

AM08wK1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:

Holger Doetsch

BACHELOR THESIS

Crisis communications at the Web 2.0

Are new tasks established by the
mechanisms of the Social Web?

author:

Ms. Mareike Meynerts

course of studies:

Applied Media Management

seminar group:

AM08wK1-B

first examiner:

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

second examiner:

Holger Doetsch

Bibliografische Angaben

Meynerts, Mareike:

Krisenkommunikation im Web 2.0. Ergeben sich neue Anforderungen durch die Mechanismen des Social Web?

Crisis communications at the web 2.0. Are new tasks established by the mechanisms of the social web?

81 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011

Referat

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der angewandten Krisenkommunikation und den neuen Herausforderungen, die sich durch die Entwicklung des Web 2.0 ergeben haben. Durch eine Analyse der übergeordneten Untersuchungsobjekte Krise, Public Relations und Web 2.0 wird ein Einstieg in die Thematik geschaffen. Zur besseren Veranschaulichung werden die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse an aktuellen oder prägnanten Beispielen dargestellt.

Die Analyse der verschiedenen Teilbereiche weist Interdependenzen zwischen PR, Medien und Gesellschaft auf, wobei Transparenz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Eckpfeiler erfolgreicher Krisen-PR definiert werden können.

Unter anderem werden anhand der Beispiele der Missbrauchsfälle in der Katholischen Kirche, der „Loveparade“-Katastrophe oder der Konflikte im Nahen Osten und den Maghreb Staaten die Anforderungen an die Krisenkommunikation elaboriert. Hierdurch werden Besonderheiten und Gemeinsamkeiten herausgestellt, die Hinweise zur Beantwortung der Fragestellung geben, ob durch das Web 2.0 neue Anforderungen an die Krisen-PR entstehen.

Inhalt

Referat.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Einleitung.....	1
1 Krisen-PR.....	2
1.1 Definition und Funktion	2
1.1.1 Abgrenzung des Begriffes „Krise“	3
1.2 Analyse	4
1.2.1 Eigenschaften einer Krise	4
1.2.2 Entstehung und Auslöser von Krisen	5
1.2.3 Verschiedene Krisenarten und deren Verläufe	7
2 Der Krisenplan	9
2.1 Aufgabe und Inhalt eines Krisenplans	10
2.2 Erstellung eines Krisenplans	11
2.3 Vorbereitung auf den Ernstfall	14
2.3.1 Kann man sich auf eine Krise vorbereiten?.....	15
3 Die Kommunikation während der Krise.....	16
3.1 Relevanz und Bedeutung der ersten Stunden einer Krise.....	18
3.2 Risiken und Fehler.....	20
3.3 Bedeutung von Informationsprotokollen	25
3.4 Bedeutung der Rollenverteilung und des „Wordings“	26
4 Die Medienarbeit in der Krise	27
4.1 Der Umgang mit Medienpartnern	29
4.1.1 Die Rolle der Medien.....	29
4.2 Anforderungen an den Krisenmanager.....	36
4.2.1 Die typischen Verhaltensmuster in der Krise	36
4.2.2 Richtiges Handeln durch den Krisenmanager während der Krise.	37
4.3 Chancen und Risiken.....	38
5 Das Reputationsmanagement	39

5.1	Reputation	39
5.1.1	Begriff, Abgrenzung und Bedeutung	39
5.1.2	Reputationsziele	41
5.1.3	Reputation und Krise	42
5.2	Wichtige Schritte nach der Krise	48
5.3	Die Krise als Chance der Revitalisierung	48
6	Die Krisenkommunikation im Web 2.0	50
6.1	Web 2.0	50
6.1.1	Einordnung des Begriffs	50
6.1.2	Formen des Web 2.0	52
6.1.3	Zahlen und Fakten	54
6.1.4	Grenzen des Mitmach-Webs	55
6.2	Neue Herausforderungen durch das Internet	56
6.2.1	Die Bedeutung von Social Media	56
6.2.2	Wirkung von Gerüchten im Web 2.0	60
6.2.3	Veränderungen innerhalb der Kommunikation – die neuen Kommunikationspartner und die neue Rolle der Medien.....	63
6.2.4	Reputation Online	65
6.2.5	Monitoring als Krisenprävention	66
6.2.6	Anpassung des „Wordings“ an das Web 2.0	67
6.3	Social Media Plattformen in der Krise gezielt nutzen	67
6.4	Der Online-Krisenplan	69
7	Analyse diverser Krisen	69
7.1	Krisenverläufe im Web 2.0	69
7.1.1	„Loveparade“	69
7.1.2	Naher Osten und Mahgreb Staaten	73
7.1.3	„Jamba“	76
7.2	Besonderheiten und Gemeinsamkeiten	77
	Fazit	79
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung der verschiedenen Krisenverlaufsformen (in Anlehnung an Bundesministerium des Innern, 2008, S.10).....	8
Abbildung 2: Screenshot, Suchergebnis "Stellenabbau Redaktionen", W&V, 2011	33
Abbildung 3: Einflüsse auf die Reputation, eigene schematische Darstellung	47
Abbildung 4: Screenshot Suchergebnis „Google“ für „Nestlé Greenpeace“, ca. 1.810.000 Einträge.....	60
Abbildung 5: Screenshot Suchergebnis „Google“ mit Zeitleisten-Funktion, Rückverfolgung der Ergebnis bis ins Jahr 1977	60
Abbildung 6: Illustration der exponentiellen Verbreitung von Information im Web 2.0 am Beispiel der „Loveparade“-Katastrophe 2010. Eigene Darstellung.....	70
Abbildung 7: Zeigt exemplarisch Kommentare zu „YouTube“ Videos der „Loveparade“ Katastrophe 2010, eigene Darstellung	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Abbildung zeigt die verschiedenen Ausrichtungen des Web 2.0 (eigene Abbildung).....	54
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Einleitung

Diese Bachelorarbeit erörtert Aspekte und Mechanismen moderner und effizienter Krisen-PR in Zeiten des Web 2.0. Online-Plattformen wie „Facebook“ und „Twitter“ haben dazu geführt, dass sich das klassische Kommunikationsmodell grundlegend verändert hat. Das Soziale Netz bietet heute Unternehmen, Gruppierungen oder Individuen die Möglichkeit Informationen quasi in Echtzeit zu publizieren. Ausgefeilte Funktionen dieser Internet-Portale sorgen für eine rasante Verbreitung und Vervielfältigung von Beiträgen, Kommentaren und Daten im World Wide Web - und können die Dynamik einer Krise verstärken oder sogar eine solche auslösen.

Waren in der Vergangenheit die Kommunikationspartner klar definiert, verschwimmen heute im Social Web die Rollen. Meinungsbildner oder Gerüchte aus dem Internet stellen den Krisenmanager vor neue Aufgaben und Herausforderungen. Den täglichen Fluss an Information zu erfassen und zu bewerten wird immer aufwändiger.

Diese Bachelorarbeit analysiert vorgenannte Prozesse und prüft, ob bewährte Kommunikationsmittel auf das Web 2.0 adaptiert werden müssen. Die Besonderheiten und Veränderungen in der Krisen-PR, bezogen auf das Social Web, werden anhand diverser Beispiele elaboriert.

In Kapitel 1 werden die relevanten Begrifflichkeiten zur Krisen-PR definiert, differenziert und der zugrundeliegende Untersuchungsgegenstand „Krise“ analysiert.

In Kapitel 2 wird der Krisenplan als Maßnahme für Unternehmen und Institutionen vorgestellt, um effektiv und zeitnah auf Krisen reagieren zu können.

Kapitel 3 erörtert die Kommunikation während der Krise. Die Relevanz der ersten Stunden, die Risiken und mögliche Fehler sowie die Bedeutung des „Wordings“ und der Informationsprotokolle werden verdeutlicht.

In Kapitel 4 wird die Medienarbeit innerhalb einer Krise dargestellt und die Anforderungen an einen Krisenmanager werden aufgezeigt.

Kapitel 5 definiert das Reputationsmanagement als essentiellen Bestandteil erfolgreicher Krisen-PR.

In Kapitel 6 wird das Web 2.0 definiert und dessen Mechanismen im Kontext zur Krisen-PR erörtert.

In Kapitel 7 werden die gewonnenen Erkenntnisse an diversen Beispielen elaboriert. Daraus folgen Ausblicke auf eine zielgerichtete Online-Krisenkommunikation im Web 2.0.

Da für jede Art der Krise individuelle Strategien zur Bewältigung entwickelt werden müssen, kann aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Abschlussarbeit nicht explizit auf die verschiedenen Krisenkommunikationsstrategien eingegangen werden. Weiterhin wird im Folgenden von strikter Differenzierung zwischen Unternehmen, Organisation oder Institution abgesehen, da diese Bachelorarbeit vor allem auf grundlegende Veränderungen eingehen soll.

1 Krisen-PR

1.1 Definition und Funktion

Der Begriff Krise (krísis) leitet sich aus dem Griechischen ab und bedeutet ursprünglich einen Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung.¹ Es handelt sich dabei um die Veränderung eines stetigen oder geordneten Prozesses, „deren 1) Zeitpunkt des Eintretens, 2) deren Ursache, 3) deren Dauer und 4) deren Verlauf ungewiss ist und daher eine reale Gefahr darstellt.“²

Laut Ulrich Krystek, „[...] sind (Krisen) ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalenten Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung / Organisation substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.“³

Nach Albert Oeckl werden Public Relations (PR) als ein langfristiger Prozess, der das gegenseitige Vertrauen zwischen Auftraggeber und Öffentlichkeit aufbaut und pflegt, beschrieben.⁴ Er definiert dabei die folgenden fünf Aufgaben der Public Relations und

¹ vgl. Herbst 2003, 331

² vgl. Laumer / Pütz 2006, 15

³ Krystek 2007, 26

⁴ Dahnert 2003, 14

kommt zu dem Ergebnis, dass die passende Bedeutung des aus dem Englischen stammenden Begriffes im Deutschen die Öffentlichkeitsarbeit ist.

1. „Agieren, nicht reagieren.“
2. „Öffentlichkeitsarbeit ist [...] aktive Informationspolitik, bedeutet ein Vertrauensklima in der Öffentlichkeit herstellen. Ihr passiver Teil heißt [...] Beantwortung von Anfragen, selbst wenn sie unangenehm sind wie etwa bei Unfällen oder Straftaten.“
3. „PR-Arbeit hat die Öffentlichkeit zu unterrichten, aber auch nach innen, teilweise als Rückkopplung, zu wirken. Man kann sie als Instrument gesellschaftlicher Gegenkontrolle bezeichnen.“
4. „Mit Hilfe der individuellen Medien die Rezipienten unmittelbar ansprechen oder die Massenmedien indirekte Verbindung zum Publikum herstellen und halten“ lassen.
5. „Als Transformator, als Dolmetscher, als Katalysator zwischen dem Auftraggeber und der Öffentlichkeit tätig werden und kommunikative Reaktionen steuern.“⁵

1.1.1 Abgrenzung des Begriffes „Krise“

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack von Katastrophe nehmen.“⁶(Max Frisch)

Wie in dem Zitat von Max Frisch zu erkennen ist, geht im Volksmund eine Krise oft einher mit einer Katastrophe. Für die Kommunikation ist es aber sinnvoll diese Begrifflichkeiten zu unterscheiden.

⁵ Kunczik 2002, 26 nach Oeckl, 1967, 15

⁶ Mast 2008, 593

Während eine Krise den Wendepunkt einer schwierigen Situation oder Zeit auszeichnet und durchaus auch als Chance betrachtet werden kann, bedeutet Katastrophe ein extremes Ereignis mit dauerhaft negativem Verlauf. Der Begriff Katastrophe leitet sich ebenfalls aus dem Griechischen ab. *Katá* bedeutet „herab“ oder „nieder“ und *stréphein* „wenden“. Eine Katastrophe ist also ein folgenschweres „(Unglücks-) Ereignis mit verheerendem oder sogar tödlichem Ausgang [...]“.⁸

Wichtig ist ebenfalls die Unterscheidung von Risiko und Krise. Während man in der Risikokommunikation von möglichen Gefahren spricht, ist in der Krisenkommunikation die Gefahr bereits eingetreten und real existent.⁹

Weiterhin abzugrenzen ist der Begriff Krise zu einem Konflikt. Resultiert auch die Krise häufig aus einem vorhergegangenen Konflikt, ist dieser allein noch nicht als Krise zu betrachten. Ein Konflikt wird charakterisiert durch eine Kontroverse von wenigstens zwei Parteien, bei denen Meinungsverschiedenheiten durch eine Einigung beigelegt werden können. Gelingt es den Parteien nicht, einen Konsens zu finden, kann als mögliche Folge eine Krise entstehen.

1.2 Analyse

1.2.1 Eigenschaften einer Krise

Wie bereits in der Definition angedeutet, gibt es verschiedene Dimensionen einer Krise. Dabei findet die Krise meist auf verschiedenen Ebenen statt. Nach Laumer und Pütz wird in der sachlichen Dimension eine Krise durch eine Störung beschrieben. Eine drohende Krise kann dabei an Indikatoren wie Umsatzrückgängen oder das aufkommende Medieninteresse an einem bestimmten Sachverhalt erkannt werden. Ein weiteres Element ist die soziale Komponente. Hierbei handelt es sich um die Schuldfrage meist einer verantwortlichen Person oder darum, wie die betroffene Organisation innerhalb der Krise handelt. Auch das Image und die Wahrnehmung der Krise an sich sind wichtige Eigenschaften zur Beurteilung einer Krise und schlussendlich wichtig zum Erarbeiten des richtigen Krisenplans. Zudem kommt ein entscheidender Faktor hinzu - die temporale Dimension. Diese Komponente spiegelt die Ungewissheit über das Ende

⁸ Bundesministerium des Innern 2008, 8

⁹ vgl. Laumer / Pütz 2006, 15

einer Krise ab. Die Zeit während der Krise bedeutet für betroffene Unternehmen einen Kostenfaktor, da ein herkömmliches Handeln unmöglich ist und zum Bewältigen der Krise zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden müssen.¹⁰

1.2.2 Entstehung und Auslöser von Krisen

Die Entstehung von Krisen kann verschiedene Ursachen haben. In der Regel wird die Krise durch einen bestimmten Unglücksfall oder eine Situation ausgelöst, die das mediale Interesse weckt. In diesem Fall ist das Ereignis selbst der Auslöser einer Krise.

Die klassischen Krisenauslöser können in sieben Kategorien eingeteilt werden:

1. Naturkatastrophe: Erdbeben, Überschwemmungen, Wirbelstürme, Temperatur-extreme etc.¹¹
2. Technologische Katastrophe: nukleare Störfälle, Zugunglück, Havarie, Flugzeugabsturz etc.¹²
3. Verbrechen: terroristische Anschläge, Entführungen, Erpressungen, Spionage etc.¹³
4. Konflikte: Demonstrationen, ethnische, kulturelle, wirtschaftliche Konflikte etc.¹⁴
5. Missmanagement: Fehlverhalten durch Unwissenheit, Nachlässigkeit, Unfähigkeit seitens der Führungsebene¹⁵
6. Affäre / Skandale: Moralisch schwierige Angelegenheiten, persönliches Fehlverhalten¹⁶

¹⁰ vgl. Laumer / Pütz 2006, 15

¹¹ vgl. Bundesministerium des Innern 2008, 10

¹² vgl. ebd.

¹³ vgl. ebd.

¹⁴ vgl. ebd.

¹⁵ <http://www.onpulsion.de/lexikon/3215/missmanagement/> , letzter Aufruf 19.05.2011

¹⁶ vgl. Bundesministerium des Innern 2008, 10

7. Betrug: Plagiate, Korruption etc.¹⁷

Zu beobachten ist häufig, dass verschiedene Krisenauslöser ineinander greifen. So war beispielsweise eine technologische Katastrophe der „Deepwater Horizon“ Auslöser der Krise. Durch die Explosion der Ölplattform am 20. April 2010 strömten etwa Hundert Millionen Liter Rohöl ins Meer und weite Küstenabschnitte am Golf von Mexiko wurden verseucht. Die Schadensbilanz belief sich auf einen zweistelligen Milliarden-Bereich.¹⁸ Die Katastrophe avancierte erst durch das taktlose Verhalten des BP Chefs Tony Hayward zu einer PR-Krise.

Einige Krisen entstehen erst bei dem Versuch einen Störfall zu bewältigen¹⁹ Dies geschieht beispielsweise, wenn Fehler in der Krisenkommunikation auftreten und durch unprofessionelles oder ignorantes Verhalten der Verantwortlichen eine Vertrauenskrise entsteht. Auslöser hier sind zum Beispiel Verzögerungstaktiken, bei denen die Wahrheit nur scheibchenweise an die Öffentlichkeit kommuniziert wird. Ein weiteres denkbare Szenario ist, wenn überhaupt erst durch die Krisen-PR eine Krise entsteht. Hierbei ist das Ereignis eher von geringem Ausmaß und könnte durch das Beheben des Problems und der richtigen Kommunikation umgehend beigelegt werden. Treten nun immense Fehler in der Kommunikation auf, entsteht erst durch dieses Fehlverhalten eine PR-Krise.²⁰ Günter Bentele und Katharina Janke verweisen darauf, dass die meisten Krisen zurückzuführen sind auf Gerüchte oder Diskrepanzen mit Stakeholdern oder den Medien selbst. Die häufigsten Krisen sind demnach Kommunikationskrisen²¹. Dies kann schwerwiegende Folgen hervorrufen. Laut einer Studie „der Markenberatung Publicis wollen 58% aller Deutschen nicht Kunde eines Unternehmens sein, das negative Schlagzeilen macht.“²² Der Imageverlust durch negative Presse kann somit zu Störungen im Absatz führen und das Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten bringen. Dreht man nun an diesem Szenario weiter, wäre eine nächste Krise durchaus vorstellbar. Ist der finanzielle Schaden derart kapital, dass Mitarbeiter gekündigt werden müssen, ist das mögliche Resultat eine neue Krise. Besonders wenn Menschen bei einer Krise betroffen sind, ist das öffentliche Interesse groß und ein sensibler Umgang während der kommunikativen Bewältigung des Ereignisses unabdingbar.

¹⁷ vgl. ebd.

¹⁸ <http://www.stern.de/wirtschaft/news/nach-oel-katastrophe-bp-gewinn-sinkt-1678630.html>,
letzter Aufruf 27.04.2011

¹⁹ Bundesministerium des Innern 2008, 9

²⁰ vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 25

²¹ vgl. Bentele / Janke In: Nolting/Thießen 2008, 112

²² vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 24

1.2.3 Verschiedene Krisenarten und deren Verläufe

Wie im vorangegangenen Abschnitt erörtert, gibt es eine Vielzahl von Faktoren, die eine Krise auslösen können. Weiterhin zu beachten ist nicht nur die Entstehung, sondern auch die Art und Erscheinungsform einer Krise. Charakteristikum einer **überraschenden Krise** ist das völlig unerwartete Eintreten einer bestimmten Situation. Ausschlaggebend ist die exponentielle Entwicklung. Nach Eintreten des Störfalles wird der Höhepunkt des Verlaufs nach sehr kurzer Zeit erreicht und die mediale Aufmerksamkeit ist umgehend nach Eintreffen oder Bekanntwerden des Falles generiert.

Eine weitere Erscheinungsform der Krise ist die **wellenförmige Krise**. Ausgezeichnet wird diese durch einen ansteigenden und wieder abfallenden Mediendruck, so dass mehrere Höhepunkte innerhalb des Verlaufs existieren. Die **wellenförmige Krise** umfasst meist ein gesamtes Geschäftsfeld oder eine Branche. In der Lebensmittelindustrie beispielsweise tritt vermehrt diese Erscheinungsform einer Krise auf, da nach Eintreten eines Lebensmittelskandals die mediale Aufmerksamkeit stark erhöht wird. In dieser Zeit findet man in allen Kommunikationskanälen Interviews, Nachrichten, Reportagen oder Diskussionen zu diesem Thema. Durch den Faktor Zeit und die damit verbundene Gewöhnung nimmt der Mediendruck ab und die Verlaufskurve geht weiter nach unten. Die nachlassende öffentliche Aufmerksamkeit wird dabei nicht allein durch die Medien gesteuert, vielmehr tritt die Krise in den Hintergrund, da sich der Fokus der Öffentlichkeit auf andere aktuelle Anlässe verschiebt, da keine neuen Erkenntnisse oder Wahrheiten aufgedeckt werden können. Dies trifft unter anderem dann zu, wenn die Verantwortlichen nicht direkt transparent und wahrheitsgemäß die Ursachen einer Krise aufdecken und „Halbwahrheiten“ bzw. Zugeständnisse scheinbar teilweise kommuniziert werden. Tritt nun ein erneuter Skandal in die Öffentlichkeit, wird eine Information aufgedeckt oder ähneln die Gründe dieses Vorfalls denen einer älteren Krise, wird das Thema wieder neu aufgegriffen und der mediale Druck wird erhöht. Somit kommt die Krise zu keinem konkreten Ende und erhält durch immer wiederkehrende Ereignisse neuen Nährboden.

Die **schleichende Krise** entwickelt sich sehr langsam nach dem Eintreten eines Ereignisses. Dabei brodelt die Krise bereits im Untergrund, findet aber noch kein öffentliches Interesse. Konflikte werden nicht gelöst und direkt kommuniziert, sondern vertuscht oder verheimlicht. Die Gefahr hierbei besteht, dass die Krise zur überraschenden Krise übergeht, da plötzlich ein Teil des Konfliktes an die Öffentlichkeit gelangt und die mediale Aufmerksamkeit sprunghaft ansteigt.

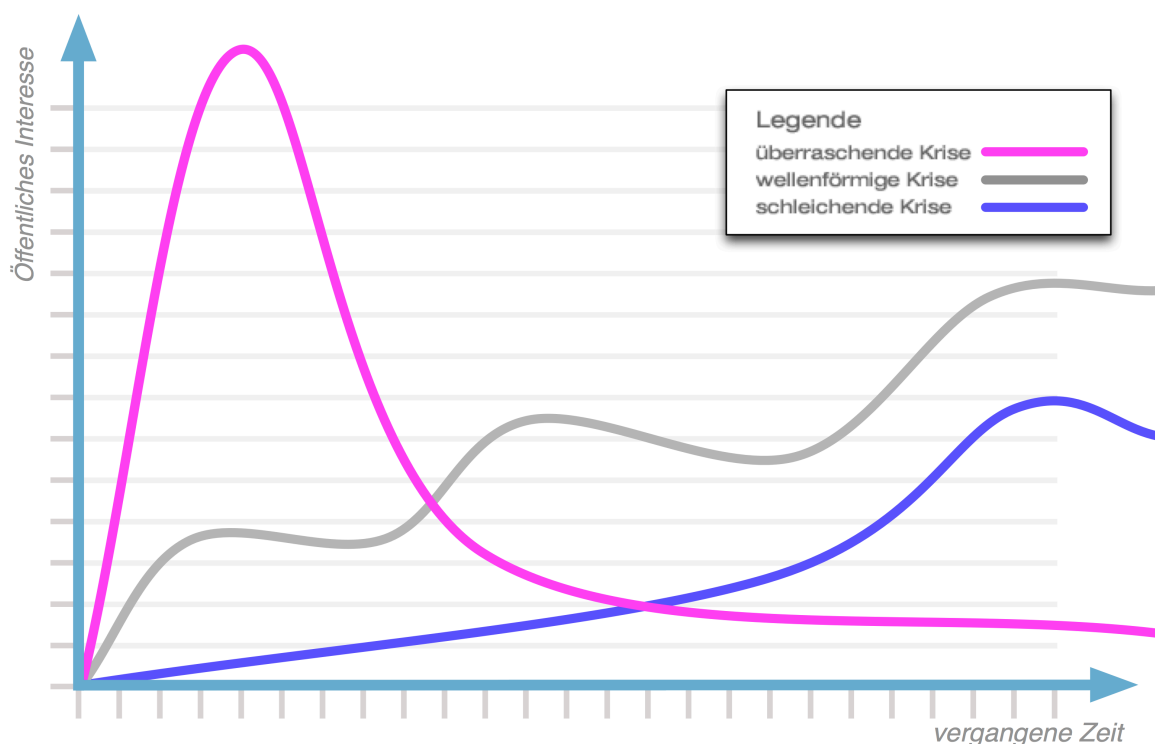


Abbildung 1: Schematische Darstellung der verschiedenen Krisenverlaufsformen (in Anlehnung an Bundesministerium des Innern 2008, Seite 10)

Aus psychologischer Sicht ist der Verlauf einer Krise in Unternehmen und Organisationen meist der gleiche. Nach Eintreffen des Ereignisses tritt bei den betroffenen Unternehmen ein Schockzustand ein, in dem sie erkennen, dass sie es mit einer scheinbar schwer zu regelnden Situation zu tun haben. Hinzu kommt, dass die Entscheidungsträger oft völlig unvorbereitet in eine solche Lage geraten, was zu einer Lähmung und mangelndem Urteilsvermögen führt. Nach diesem Schockzustand reagieren Entscheidungsträger meist mit einer Abwehrhaltung, in der sie versuchen, alle Anschuldigungen von sich zu weisen und sich zurückziehen, um den aufkommenden Journalistenfragen zu entweichen. Wird realisiert, dass ohne Kommunikation nach außen keine Verbesserung der Situation erlangt werden kann, folgen nun Eingeständnisse – im besten Fall eine Entschuldigung. Abzuschließen versucht das betroffene Unternehmen mit einer Anpassung an die Forderungen der Öffentlichkeit und Konsequenzen werden gezogen. Bei dieser Reaktionskette ist zu erkennen, dass die richtige Krisenkommunikation bereits vor Eintreten des Störfalles greifen muss, denn passieren nach dem Rückzug entscheidende Fehler im Umgang mit der Öffentlichkeit, kann ein Unternehmen /eine Organisation erheblichen Schaden nehmen. Es gilt somit der Angst, der Ungewissheit

und der Schocksituation nach Eintreten eines Störungsfalles, klares und strukturiertes Handeln gegenüberzustellen.²³

2 Der Krisenplan

In der Fachliteratur zur Krisenkommunikation gibt es verschiedene Auffassungen bezüglich der Notwendigkeit und des Umfangs eines vorab angefertigten Krisenplans. Es gibt Befürworter dafür, bereits vor Entstehung einer Krise als Präventivmaßnahme ein genaues und detailliertes Krisenhandbuch anzufertigen. Dem gegenüber stehen Experten, die der Meinung sind, jede Krise ist individuell und ein Krisenmanual deshalb nur unzureichend, wenn der Ernstfall eintritt. Klaus Schmidbauer vergleicht das präventiv angefertigte²⁴ Krisenkonzept sogar mit „schlecht sitzende(r) Konfektionsware“²⁵. Beide Ansätze sind nachvollziehbar, da keine Krise vergleichbar mit einer anderen ist und Unvorhersehbares jederzeit eintreffen kann, so dass individuell auf die neuen Anforderungen eingegangen werden muss. Für ein Krisenmanual sprechen vor allem zwei Faktoren: Die Zeit und der psychische Druck während einer Krise. Tritt der Störfall ein, bleibt dem betroffenen Unternehmen oder der Organisation meist nur wenig Zeit, bevor die ersten Journalisten Fragen stellen werden. Unternehmen, die vor der Krise die Augen vor möglichen Risiken verschlossen haben, müssen nun ad hoc Antworten geben zu Informationen, die sie vielleicht selbst noch gar nicht wissen. Werden erst nach dem Eintreten beispielsweise eines Unglücks eine Analyse und Strategie zur Krisenbewältigung entwickelt, ist es unrealistisch, unter Zeitdruck, Hektik und Ungewissheit ein adäquates Kommunikationskonzept zu kreieren. Daher ist es wichtig, sich frühzeitig – also vor dem Eintreffen einer Krise – mit den verschiedenen Szenarien auseinander zu setzen und einen Krisenplan zu erstellen und dennoch individuell auf spezifische Krisenverläufe einzugehen. Souveränes und sicheres Handeln hat in der Krisensituation oberste Priorität und ähnlich wie bei Klassenarbeiten tritt der am sichersten auf, der seine Hausaufgaben gemacht hat und gut vorbereitet in die Prüfung geht.

²³ vgl. Bundesministerium des Innern 2008, 12-13

²⁴ vgl. Schmidbauer in Laumer / Pütz 2006, 29

²⁵ ebd.

2.1 Aufgabe und Inhalt eines Krisenplans

Die Aufgabe des Krisenplans ist es, in der Krisensituation schnell und angemessen handeln zu können. Verstreicht zu viel Zeit zwischen Eintritt des Störfalls, der Katastrophe oder ähnlich denkbaren Ereignissen und der ersten Kommunikation an die Öffentlichkeit, ist das Risiko von Spekulationen und aufkommenden Gerüchten groß. Ohne offizielles Statement von Verantwortlichen wird Raum geschaffen für Mutmaßungen, und Medien fangen an zu recherchieren. Dies wiederum bedeutet, dass das Unternehmen das Handeln aus den eigenen Händen gibt und Gefahr läuft, in eine Recht-Rechtfertigungsposition gedrängt zu werden.

Ein Krisenkommunikationsplan enthält im Grunde alles, was relevant ist, um eine Krise mit möglichst geringem Schaden zu überstehen. Die verschiedenen Bausteine des Krisenplans werden dann zusammengefasst zu einem Krisenmanual, welches dem Krisenstab und ausgewählten Mitarbeitern zur Verfügung steht. Es sollte nur einem ausgesuchten Personenkreis zugänglich gemacht werden, da sensible Daten darin enthalten sind.

2.2 Erstellung eines Krisenplans

Der Verlauf einer Krise kann in vier verschiedene Handlungsphasen eingeteilt werden. Farblich unterschieden werden die:

Potenzielle Krisenphase (grün)²⁶

Latente Krisenphase (gelb)²⁷ → Kapitel 2.3

Akute Krisenphase (rot)²⁸ → Kapitel 3

Nachkrisenphase (blau)²⁹ → Kapitel 5

Die Potenzielle Krisenphase zeichnet den Normalzustand eines Unternehmens aus. Es handelt sich um das alltägliche Tagesgeschäft ohne einen Störfall oder Konflikt, der sich zu einer Krise entwickeln könnte. In dieser Zeit ist es ratsam unter Normalbedingungen ein Krisenhandbuch auszuarbeiten. Es ist wichtig sich der Bedeutung einer gut vorbereitenden Krisenbewältigung bewusst zu werden. Oft werden enorme Marketingetats festgelegt, aber für die Krisenkommunikation werden dagegen wenig bis gar keine Etats beschlossen.³⁰ Das Image einer Firma oder Organisation wird über eine lange Zeit aufgebaut und ist wichtiger Faktor für den Absatz und die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens. Essentieller Bestandteil der Krisenkommunikation sollte somit das Erhalten eben dieser so genannten weichen Faktoren sein³¹. Besonders in Krisenzeiten ist es ausschlaggebend, welches Ansehen, Vertrauen und welche Akzeptanz in der Bevölkerung gegenüber dem Unternehmen / der Organisation herrschen. Der Arbeits-einsatz von Kommunikationsprofis sollte somit ausreichend budgetiert sein, um in der Krise wirksam handeln zu können.

²⁶ vgl. Bundesministerium des Innern 2008, 19 nach Hamburger 2006, 6

²⁷ vgl. ebd.

²⁸ vgl. ebd.

²⁹ vgl. ebd.

³⁰ vgl. Ditges / Höbel / Hofmann 2008, 27

³¹ vgl. ebd.

In der potenziellen Krisenphase sollte zunächst der Ist-Zustand des Unternehmens / der Organisation aufgenommen werden. Hierbei zählen das Anfertigen einer ehrlichen und detaillierten Analyse sowie die Überprüfung des Selbst- und des Fremdbilds zu den grundlegenden Bausteinen aller weiterfolgenden Schritte. Fehl am Platze sind Schönungen der eigenen Risikofaktoren und Schwachstellen im Betrieb oder der entsprechenden Abteilung. Wie bei der Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes empfiehlt es sich auch bei der Entwicklung eines Krisenplans, eine genaue SWOT-Analyse (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats)³² anzufertigen. Diese Analyse enthält in einer Matrix die Stärken und Schwächen sowie die Risiken und Chancen, die ein Unternehmen gegenüber seinen Wettbewerbern kennzeichnen. Werden die Risiken offen gelegt und durch gezielte Risikokommunikation an die Öffentlichkeit weitergegeben, erhöht dies die Akzeptanz in der Gesellschaft. Menschen wollen informiert sein, gerade wenn sie ihre Grundbedürfnisse in Gefahr sehen. Spricht ein Unternehmen über mögliche Risiken eines Produktes oder technologischen Anlage und zeigt gleichzeitig auf, wie es mit Gefahren umgeht oder welche Vorkehrungen durch das Unternehmen getroffen werden, um die Bevölkerung zu schützen, wirkt das Unternehmen glaubwürdig und schafft somit Vertrauen. Weiterhin können durch die Analyse Schwachstellen aufgedeckt, aber genauso Potenziale erkannt werden. Anhand der evaluierten Schwächen und Risiken lassen sich so genannte Krisenfelder erschließen.³³ Hier werden Risikofaktoren den entsprechenden Krisen zugeordnet. Die möglichen Krisenarten und –auslöser können anschließend in verschiedene Szenarien übertragen werden.³⁴ Dabei sollte vom „Worst Case Thinking“³⁵ ausgegangen werden, also vom schlechtesten anzunehmenden Verlauf und den zu erwartenden Folgen einer Krise. Die Szenarien können anschließend zusammengefasst und bewertet werden.³⁶ Die Bewertung läuft unter den Aspekten der Eintrittswahrscheinlichkeit und den möglichen Auswirkungen einer Krise.³⁷

Ein weiterer wichtiger Baustein zum Erstellen eines Krisenhandbuchs sind die genaue Beobachtung und Recherche des Umfeldes, der Zielgruppe und der Medien. In der Krise muss schnell und richtig gehandelt werden. Deshalb müssen in der potenziellen Krisenphase bereits genaue Kenntnisse darüber bestehen, an wen man sich wendet

³² <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/staerken-schwaechen-chancen-risikenanalyse-swot/staerken-schwaechen-chancen-risikenanalyse-swot.htm> - 11.0kb, letzter Aufruf 25.05.2011

³³ vgl. Ditges / Höbel / Hofmann 2008, 69

³⁴ vgl. Ditges / Höbel / Hofmann 2008, 72

³⁵ vgl. ebd.

³⁶ vgl. ebd.

³⁷ vgl. ebd.

oder mit wem umgehend kommuniziert werden muss, wenn eine Krise ausbricht. Welche Medien sind relevant für meinen Geschäftsbereich? Welche Medien stehen meinem Unternehmen / meiner Organisation positiv gegenüber, welche müssen eher überzeugt und mit ins Boot geholt werden? Wer ist meine Ziel- und Einflussgruppe?

Fragen, die sich ein Unternehmen im Voraus stellen sollte, um im Ernstfall richtig reagieren zu können. Ebenso sollten Fragen zum internen Umfeld beantwortet werden und an die interne Kommunikation angepasst werden. Der Personalfaktor innerhalb einer Krise ist von hoher Bedeutung, da zum einen Mitarbeiter in einem Krisenstab zusammengestellt werden sollten, um aktiv an der Bewältigung zu partizipieren, aber auch, da sie als Kommunikatoren fungieren. Sie können als Multiplikatoren dienen und sind oft Ansprechpartner für ihr privates Umfeld, da sie sich nahe des Krisenherds befinden. Gute Krisenkommunikation fängt von Innen an.

Neben der Analyse des Unternehmens und der Personalplanung sollten für den Krisenfall auch infrastrukturelle Gegebenheiten geprüft werden. Ist ein Krisenraum vorhanden? Liegt dieser so, dass Reporter ihn nicht einsehen können? Sind ein Internetzugang und ein Telefon vorhanden? Diese Fragen sollten bereits vor der Entstehung einer Krise beantwortet sein, um keine Zeit zu verlieren, wenn es um jede Minute geht.

Die so genannte „Darksite“ wird ebenfalls in der Potenziellen Krisenphase entworfen. In ihr enthalten sind vorgefertigte Textbausteine, Ansprechpartner oder Bürgertelefone, Informationen zur Unternehmung oder Organisation, Informationen zum aktuellen Krisenfall, unterteilt in Informationen für Presse und Betroffene sowie ausreichend Hintergrundinformationen. Wie zu erkennen ist, ist dies unabdingbar, wenn es darum geht, eine Krise zu erfolgreich zu bewältigen. Durch Information wird Transparenz geschaffen und somit Vertrauen in der Öffentlichkeit aufgebaut oder erhalten. Ohne ausreichende und aktuelle Informationen wird immer wieder Platz für Spekulationen geschaffen und die Bewältigung einer Krise erheblich erschwert.

Als letzten Teil des Krisenkommunikationsplans werden die Strategie zur Bewältigung einer Krise sowie die kommunikativen Ziele erstellt. Wie in der Kommunikationspolitik ist es auch in der Krisenkommunikation wertvoll, wenn man sich darüber im Klaren ist, was man mit der Kommunikation erreichen möchte und wie man dieses Ziel erreicht. Eine genaue Kenntnis über Multiplikatoren, Meinungsbildner und Medien ist dabei fundamental, um nicht Gefahr zu laufen, mit geäußerten Sachverhalten das genaue Gegenteil des Beabsichtigten zu erreichen. Die Erstellung von Checklisten und „Regieanweisungen“ kann im Ernstfall helfen, alles Vorbereitete schnell und sicher umzusetzen. „Regieanweisungen“ dienen dem Umgang mit Medien, da der Ausspruch

„kein Kommentar“ nur dazu antreibt, selbst zu recherchieren und das betroffene Unternehmen dann wiederum zu Dementis und Rechtfertigungen gezwungen wird.³⁸

2.3 Vorbereitung auf den Ernstfall

„Die beste Krise ist die Krise, die gar nicht erst entsteht!“³⁹

In der **latenten Krisenphase** erscheinen erste Anzeichen einer möglichen Krise. Hat ein Unternehmen Frühwarnsysteme eingeschaltet, würden diese nun signalisieren, dass eine Abweichung vom Normalfall eingetreten ist. An dieser Stelle ist jedoch noch keine Krise ausgebrochen. Der zuvor ausgewählte Krisenstab sollte kurzerhand zusammenkommen, um die Faktoren, die zum Alarm geführt haben, ausfindig zu machen und ggf. umgehend zu beheben. In der gelben Phase kann die Strategie individuell auf die veränderte Situation angepasst werden. Hier wäre genau der richtige Zeitpunkt für einen individuellen Krisenplan gegeben. Dieser Krisenplan enthält alle Basics, die bereits in der grünen Phase erarbeitet wurden. Zusätzlich kann man nun auf den bestimmten Krisenfaktor X eingehen. Während in der potenziellen Krisenphase nur Wahrscheinlichkeiten über Krisenauslöser und deren Verlauf herausgearbeitet wurden, existiert in der latenten Krisenphase ein realer Sachverhalt, der zu einer Krise heranwachsen könnte. Die Strategie kann somit auf diesen speziellen Aspekt überprüft und adaptiert werden. Weiterhin können in der gelben Phase alle relevanten Bezugsgruppen, Medienkontakte und Informationen auf der „Darksite“ überprüft und überarbeitet werden.

Tritt eine überraschende Krise ein, wird die latente Krisenphase übersprungen und das betroffene Unternehmen / die Organisation befindet sich sofort in der **akuten Krisenphase**, was den Handlungsdruck immens erhöht.⁴⁰ Kann nun nicht auf ein Krisenhandbuch zugegriffen werden, kommt es häufig zu Fehlern in der Kommunikation und dem Umgang mit Betroffenen und der Öffentlichkeit. Hieraus resultiert nicht selten eine zusätzliche Vertrauenskrise, welche die Bewältigung der eigentlichen Krise erschwert.

³⁸ vgl. Bongard, Juni 2010

³⁹ Doetsch, Juni 2010

⁴⁰ vgl. Bundesministerium des Innern 2008, 20

2.3.1 Kann man sich auf eine Krise vorbereiten?

Wie im ersten Kapitel aufgeführt gibt es unterschiedliche Ursachen, warum eine Krise entsteht. Bei Krisen, deren Ursache ohne jegliche Ankündigung eintritt, befindet sich das Unternehmen umgehend in der akuten Krisenphase, dies ohne Chance, dass ein Frühwarnsystem erste Anzeichen preisgibt.

Bei einem Frühwarnsystem sind drei Schlagworte maßgeblich:

1. Monitoring
2. Issue Management
3. Agenda Setting

Unter Monitoring versteht man die „regelmäßige Beobachtung, Analyse und Bewertung gesellschaftlicher Meinungsbildungsprozesse“⁴¹ unter Berücksichtigung „der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und soziopsychologischen Rahmenbedingungen.“⁴² Ziel ist es dann, mit dem Issue Management frühzeitig auf Veränderungen und aufkommende Themen auf die für das Unternehmen oder die Organisation relevanten Bereiche eingehen zu können. Entweder um auf eine mögliche Krise vorzubereiten und erste Gegenmaßnahmen einzuleiten oder aber die Meinungen in der Öffentlichkeit gezielt aufzugreifen und für positive Imagewerte zu nutzen. Es gilt dabei Trends im gesellschaftlichen und politischen Umfeld⁴³ zu erkennen und umzuwandeln, bestenfalls selbst durch kommunikative Maßnahmen zu steuern. Werden Veränderungen im Umfeld beobachtet, muss entschieden werden, ob bestimmte Themen oder Informationen über die Medien an die Öffentlichkeit kommuniziert werden sollen (Agenda Setting).

Bei der Inanspruchnahme solcher Frühwarnsysteme empfehlen viele Experten den Dienst von professionellen Trendscouts und Trendforschern. Die Beobachtungen sind

⁴¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/issue-monitoring.html>, letzter Aufruf 25.05.2011

⁴² Schulz-Bruhdoel / Fürstenau 2010, 373

⁴³ ebd.

sehr umfangreich, da sämtliche Medien überwacht, analysiert und ausgewertet werden müssen. Ein PR-Experte liest zwar jeden Tag Zeitung und ist jederzeit über relevante Themen und Meinungen informiert, allerdings ist für eine Person allein kaum zu bewerkstelligen, die Fülle an Medien zu überwachen, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen.

Ein gut funktionierendes Frühwarnsystem schlägt Alarm, sobald sich kritische Veränderungen anzeigen. Daraufhin kann ein Unternehmen alle notwendigen Schritte einleiten, damit ein aufkommender Konflikt oder eine Änderung der gesellschaftlichen Meinung nicht zu einer Krise führt.

3 Die Kommunikation während der Krise

Die Akute Krisenphase beschreibt den tatsächlichen Ausbruch einer Krise. Das Unternehmen / die Organisation befindet sich in einer Situation, in der das Tagesgeschäft in den Hintergrund gerät und alle Aufmerksamkeit auf die Bewältigung der Krise gelenkt werden muss.

Ursachen für den Ausbruch einer Krise können zum einen das Versagen von Frühwarnsystemen sein, dies entweder durch mangelhafte Analyse und Auswertung der öffentlichen Meinungsbilder oder das Ignorieren von alarmierenden Prozessen. Denkbar ist aber auch das Eintreffen einer völlig unerwarteten Situation durch beispielsweise Unfälle, Entführungen oder Sabotageakte, die sich nicht in der Vergangenheit abzeichneten und für das Unternehmen überraschend eintreten.

Konflikte, die im Inneren eines Unternehmens / einer Organisation entstehen und zu einem bestimmten Zeitpunkt nach außen getragen werden, können ebenso für den Ausbruch einer Krise sorgen. (s. Kapitel 1)

Wichtig für den Kommunikationsprofi ist es, zu erkennen, ob es sich tatsächlich um eine Krisensituation handelt und eine Krise ausbricht oder nicht. Indikatoren für Krisenpotenziale können laut Laumer / Pütz sein⁴⁴:

⁴⁴ vgl. Laumer / Pütz 2006, 59

- Gefährdung der Gesundheit von Menschen
- Umweltgefahren
- Behördliches Eingreifen in die Unternehmensabläufe
- Überregionale Medienaufmerksamkeit
- Involvierung von bekannten Persönlichkeiten

Werden derartige Vorgänge beobachtet, muss der Kommunikationsmanager umgehend handeln und sich für eine geeignete Kommunikationsstrategie entscheiden. Wesentliches Kommunikationsziel innerhalb einer Krise ist das Erhalten von Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Die richtige Strategie hängt von Art und Umfang der Krise ab. Generell ist festzuhalten, dass aktive Kommunikation immer besser ist, als sich rechtfertigen zu müssen. Zur Weitergabe von Information muss der Sprecher eines Unternehmens / einer Organisation entscheiden, ob er den Monolog oder Dialog anstrebt. In der akuten Krisenphase herrscht ein enormer Zeitdruck, daher kann es sinnvoll sein, bloße Informationen als Monolog abzuliefern. Der Dialog mit Journalisten spielt jedoch ebenfalls eine große Rolle. Dieser muss allerdings gut vorbereitet sein, um auch auf schwierige Fragestellungen adäquat reagieren zu können. Weitere Überlegung ist die offensive oder defensive Kommunikation. Sollte das betroffene Unternehmen sich für eine defensive Strategie entschließen, sollten die Beweggründe erklärt werden. Es muss nicht auf jeden Sachverhalt eingegangen werden, der Informationsstrom darf aber zu keiner Zeit abreißen. Defensive Kommunikation darf nicht destruktiv⁴⁵ sein und Raum für Spekulationen bieten. Es ist entscheidend, ob man die aktive oder passive Kommunikationsstrategie wählt. Informationen müssen aktiv kommuniziert werden, um Transparenz zu erzeugen, es können allerdings nur solche Informationen weitergegeben werden, die sicher belegt sind. Um das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit in der Bevölkerung, bei Anspruchsgruppen und Mitarbeitern zu erlangen, empfiehlt sich eine offensive und

⁴⁵ Bundesministerium des Innern 2008, 16

aktive Kommunikationsstrategie, mit regelmäßiger und aktueller Informationsgabe intern sowie extern.

3.1 Relevanz und Bedeutung der ersten Stunden einer Krise

In der Fachliteratur ist unumstritten, dass den ersten Stunden nach Ausbruch einer Krise eine hohe Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg bei ihrer Bewältigung zukommt.

Sofortiges und souveränes Handeln steht an oberster Stelle und alle Vorkehrungen müssen nun umgesetzt werden, damit das betroffene Unternehmen agieren kann und nicht in die Defensive gedrängt wird. Ralf Laumer und Jürgen Pütz beschreiben dies sehr passend: „Nur wer in der Lage ist, sich auch in schwierigen, aber für den Meinungsbildungsprozess entscheidenden Phasen zu äußern, bleibt Akteur.“⁴⁶

Das zuvor ausgearbeitete Krisenhandbuch sollte umgehend zur Hilfe genommen und deren Checklisten müssen abgearbeitet werden. Zentrales Element der Anfangsstunden einer Krise ist die Kommunikation des Störfalls nach innen und außen. Wie im vorherigen Kapitel geschildert, ist die Aufklärung der Mitarbeiter von hoher Bedeutung. Sie sind Multiplikatoren nach außen und gleichzeitig Betroffene. Treten hier Fehler in der Kommunikation auf oder wird nur unzureichend Information bereitgestellt, kann dies fatale Folgen für die weitere Krisenentwicklung haben (s. Kapitel 3.2).

Die externe Kommunikation muss ebenfalls sorgfältig und umgehend erfolgen. Der Pressesprecher muss direkt nach Eintreten des Störfalls benachrichtigt und über alle bis dahin bekannten Details aufgeklärt werden. Auch bei den nachfolgenden Entscheidungsprozessen der Unternehmensführung muss der Pressesprecher beteiligt sein. Er ist der erste Kontakt für Journalisten und legt den Grundstein für jegliche weitere Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Trifft der Pressesprecher am Unglücksort ein oder warten erste Journalisten vor dem Firmengelände, muss dieser angemessen auf die Fragen der Reporter eingehen können und kann auf ein geplantes Pressegespräch am nächsten Tag verweisen. Hier können vorher ausgearbeitete „Regieanweisungen“

⁴⁶ vgl. Laumer / Pütz 2006, 59

helfen, um nicht Gefahr zu laufen, in dieser Stresssituation falsche und unüberlegte Aussagen zu tätigen. Die Pressekonferenz ist eine wichtige Maßnahme, um sowohl ein Statement abzugeben als auch in den Dialog mit Journalisten zu treten. Sie sollte gut vorbereitet sein und jeder Beteiligte muss sich im Klaren über die Gewichtung einer solchen Konferenz sein. Nicht nur das Gesagte, sondern auch die Körpersprache, Betonung und Stimmlage sind entscheidend, wie eine Botschaft beim Rezipienten aufgenommen wird.

Die vorab erstellte „Darksite“ wird auf den Fall angepasst und freigeschaltet. Hier können sich die Bevölkerung, aber auch die Medien selbst informieren und immer wieder den aktuellen Stand der Entwicklungen sowie Maßnahmen der Krisenbewältigung abrufen. Relevante Medien sollte via Pressemitteilung direkt angeschrieben werden. Dies hat den Vorteil, dass besonders bei schwierigen Sachlagen richtig zitiert werden kann und wenig Raum für Interpretationen oder Missverständnisse bleibt. Eine Pressemitteilung sollte in mindestens zwei Meldungen aufgeteilt werden. Die Erste sollte umgehend nach Ausbruch der Krise an die Presse geschickt werden. Dazu dienen vorab erstellte Medienverteiler. In dieser Meldung sollten alle wichtigen Fragen – sofern der eigene Informationsstand dies zulässt – beantwortet werden. Dazu gehören laut Bundesministerium des Innern:

- Was ist wo passiert?
- Wann ist es passiert?
- Wer ist betroffen? (Sach- oder Personenschaden)
- Wer hilft?
- Besteht Gefahr für die Bevölkerung, das Umfeld, die Nachbarschaft oder die Natur?
- Welche Gegenmaßnahmen sind getroffen oder werden bereits durchgeführt?⁴⁷

⁴⁷ Bundesministerium des Innern 2008, 57

In der darauf folgenden Pressemitteilung sollten genauere Informationen, ggf. Hintergründe zum Ereignis oder das Ausmaß des Störfalles, sowie Ratschläge oder Hinweise erfolgen.

3.2 Risiken und Fehler

In der Krisenkommunikation kann es durch verschiedene Ursachen und Beweggründe zu Fehlern kommen, die sich auf den gesamten Krisenverlauf auswirken. Fehler in der Kommunikation können dazu führen, dass sich ein Konflikt erst zu einer Krise entwickelt oder aus einer ursprünglich unverschuldeten Krise eine Personen- oder Vertrauenskrise entsteht. Wie in Kapitel 1 beschrieben, können die Ursachen hierfür psychologischer Natur sein, aber auch aus der Unwissenheit, Verdrängung oder Inkompetenz des Führungstabs im Umgang mit Krisen resultieren.

"Alles, was man sagt, muss wahr sein, aber man muss nicht alles sagen, was wahr ist."⁴⁸

Das Zitat spiegelt die Brisanz der adäquaten Kommunikation wieder. In Krisenzeiten wird von einem Unternehmen oder einer Organisation Ehrlichkeit und Transparenz gefordert.⁴⁹ Das bedeutet, dass alles, was gesagt wird, auch der Wahrheit entsprechen muss. Lügen, Verschleierung und Vertuschen hilft einem Unternehmen / einer Organisation nicht weiter, da durch die hohe Aufmerksamkeit seitens der Presse, der Bevölkerung oder der Anspruchsgruppen solche kriminellen Handlungen aufgedeckt werden und der Glaubwürdigkeit des Unternehmens schaden⁵⁰. Wirkt ein Unternehmen unglaubwürdig, wird die Bewältigung der Krise immens erschwert.

Bei der Erfüllung der Forderung nach Transparenz braucht der Pressesprecher oder Kommunikator im Unternehmen viel Fingerspitzengefühl. Hierbei gilt es abzuwägen, was unbedingt gesagt werden muss, um einen Störfall aufzudecken und die Bevölkerung oder Stakeholder zu informieren, und was nicht gesagt werden sollte, um die entsprechenden Personenkreise nicht zu irritieren oder gar eine neue Krise zu entfachen. Man muss sich darüber bewusst werden, dass das Einmal-Gesagte nur schwer wider-

⁴⁸ <http://www.goethe.de/ges/pok/zdk/de6756209.htm>, letzter Aufruf 18.07.2011

⁴⁹ vgl. Laumer / Pütz 2006, 56

⁵⁰ vgl. ebd.

rufen werden kann. Transparenz bedeutet nicht, alles an die Öffentlichkeit zu bringen, was einem in den Sinn kommt, sondern verantwortungsvolles Handeln.⁵¹ Deshalb ist es wichtig, sich genau über die Sachlage zu informieren und nur die Dinge zu kommunizieren, die sicher belegt sind. Welche Folgen die zu schnelle Kommunikation von Ursachen haben kann, erfährt derzeit die Deutsche Bundesregierung. Nach Ausbruch des Darmerregers EHEC wurde der Verursacher der Lebensmittelkrise rasch benannt. Spanische Gurken sollten Schuld an der Ausbreitung des Virus sein. Am 03. Juni 2011 veröffentlichte Focus Online, dass die Bundeskanzlerin Angela Merkel EU-Entschädigungen für die spanischen Bauern in Betracht ziehe, da die Produkte fälschlicher Weise für den EHEC-Ausbruch verantwortlich gemacht wurden. Neben dem wirtschaftlichen Schaden der Bauern entstehen nun auch Kosten für die Entschädigungsleistungen. Schlimmer als dieser finanzielle Schaden ist jedoch das verloren gegangene Vertrauen der Bevölkerung. Denn die eigentliche Ursache für den Ausbruch ist immer noch unbekannt, was die Angst in der Bevölkerung ansteigen lässt. Besonders brisant ist hier auch die Rolle des Kommunikators. Instanzen wie Instituten oder Ärzten wird in der Regel mehr Glauben geschenkt als Unternehmen, sie werden in der Krisenkommunikation oft als Untermauerung der Glaubwürdigkeit eingesetzt.⁵² Unterläuft hier ein Fehler und werden falsche Behauptungen geäußert, wird das Vertrauen stark erschüttert.

Umgekehrt darf aber auch nicht zu wenig oder gar nicht informiert werden. In diesem Fall besteht das Risiko, dass Gerüchte aufkommen. Der so genannte „Flurfunk“ entsteht. Fühlen sich beispielsweise Mitarbeiter verunsichert und vertrauen ihrem Vorstand nicht mehr, kann dies zu einem Teufelskreis führen. Sind die eigenen Mitarbeiter verunsichert und misstrauisch, fehlt in der Krisenkommunikation die Basis. Gute Krisenkommunikation kann nur greifen, wenn alle Beteiligten zusammenarbeiten und in der Öffentlichkeit ein kongruentes Bild abliefern. Brechen die eigenen Reihen weg, kann ein Unternehmen nach außen kaum kommunizieren, die Lage im Griff zu haben. Ebenso kann durch diesen „Flurfunk“ erst eine Krise entstehen. Schwebt das Gerücht von Entlassungen im Raum, schürt dies die Angst der Mitarbeiter. Ein Konflikt entsteht und kann durch nicht-adäquate Kommunikation zu einer Krise heranwachsen. Dieses Krisenpotenzial gilt es zu erkennen und durch Aufklären der Mitarbeiter oder des Betriebsrat einzudämmen.

⁵¹ vgl. ebd.

⁵² vgl. Laumer / Pütz 2006, 57

Florian Ditzges, Peter Höbel und Thorsten Hofmann beschreiben typische Krisenbewältigungsfehler, die anhand des Beispiels „Loveparade“ im Folgenden erörtern werde. Bei der „Loveparade“ handelte es sich um ein öffentliches Großereignis, das zunächst in den 1990’er Jahren als politische Demonstration unter dem Motto „Friede, Freude, Eierkuchen“ angemeldet war und sich zu einer Technobewegung entwickelte. Elektronische Musikfreunde machten die „Loveparade“ schnell zu einem Großereignis, das Besucherzahlen von 1,5 Millionen Menschen in die Hauptstadt Berlin aufwies. „2002 kam es mit 700.000 Besuchern zu einem Einbruch, 2004 und 2005 fiel die Parade mangels Sponsoren ganz aus.“⁵³ Das Konzept wurde unter neuem Veranstalter ins Ruhrgebiet geholt und erfolgreich umgesetzt. Nach Essen und Dortmund wollte Bochum die „Loveparade“ ausrichten, fand jedoch keinen geeigneten Veranstaltungsort und sah sich dem möglichen Besucherandrang nicht gewachsen. Im Jahr 2010 zog die Parade nach Duisburg und endete in einer Katastrophe. Am 24. Juli 2010 starben bei der Großveranstaltung 21 Menschen, über 500 Besucher wurden verletzt und man rechnete mit mehr als 20.000 schwer Traumatisierten. Die Krisenbewältigung dieser Katastrophe erfüllt nahezu alle negativen Komponenten und Fehler im Krisenmanagement.

1. Spekulation über die Schuldfrage: Die Katastrophe der „Loveparade“ ereignete sich am 24. Juli 2010. Bereits am 25. Juli 2011 äußerte sich Landesinnenminister Ralf Jäger (SPD) zur Schuldfrage des Unglücks. Laut seinen Angaben sah er „die Stadt und de(n) Veranstalter“⁵⁴ als Verantwortliche. Laut Spiegel sagte Jäger weiterhin im Landtagsinnenausschuss, „er werde nicht zulassen, dass die Polizei als Sündenbock für die Fehler anderer herhalten muss.“⁵⁵ Wie die Staatsanwaltschaft Duisburg jetzt feststellte, muss sich aber auch die Polizei für Fehler verantworten. Beschuldigte sind zunächst nicht Oberbürgermeister Adolf Sauerland (CDU) und Veranstalter Rainer Schaller, sondern neben 16 Mitarbeitern der Stadt, des Bauamts, des Ordnungsamts und des Bezirksamts sowie dem Sicherheitschef von Lovapent, der Veranstaltungsagentur der Love Para-

⁵³ <http://www.lovestiftung.de/das-schadensereignis.html>, letzter Aufruf 03.06.11

⁵⁴ 25.07.2010, <http://www.derwesten.de/kultur/musik-und-konzerte/loveparade/Wer-ist-schuld-an-der-Loveparade-Katastrophe-id3402235.html>

⁵⁵ vgl. Brandt / Bönisch / Dahlkamp / et. al., Der Spiegel 20/2011

de, auch der Leitende Polizeidirektor Kuno S.. Die Botschaft hätte von allen Beteiligten sein müssen.⁵⁶

- a. Wir beteiligen uns nicht an Spekulationen.
 - b. Wir unterstützen die Aufklärung.
 - c. Mehr ist im Augenblick nicht zu sagen.
2. Keine Verantwortung übernehmen: Verantwortung übernehmen bedeutet, kein Schuldeingeständnis, sondern ein Zeichen setzen, dass den Betroffenen geholfen wird, egal wer schlussendlich verantwortlich für das negative Ereignis ist. Nach der Katastrophe in Duisburg unternahmen alle Beteiligten das genaue Gegenteil. Die Stadt schob die Verantwortung auf den Veranstalter, der wiederum auf Polizei und Stadtverwaltung, die Polizei hingegen sah die Verantwortung bei Veranstalter und Stadt. Ein Paradebeispiel der negativen Art, denn das Ausmaß der Katastrophe mit 21 Toten und das Fehlverhalten der Mitwirkenden standen in keinem Verhältnis zueinander. Dieses Verhalten veranlasste Protestmärschen gegen den Oberbürgermeister, und das Vertrauen in die Stadtverwaltung war vernichtet. Sogar Teile der eigenen Partei, der CDU, forderten den Rückzug Sauerlands.⁵⁷
 3. Mangelnde Fürsorge und juristische Auseinandersetzung: Auch wenn direkt nach der Katastrophe ein Nothilfefonds des Landes Nordrhein-Westfalen in Höhe von einer Millionen Euro die Opfer und Hinterbliebenen unterstützen sollte, greift dieser, so Gerhart Baum, ehemaliger Bundesinnenminister und Opferanwalt, zu kurz. Der Fonds komme nur für stationäre Behandlungen auf, die vielen traumatisierten Menschen bräuchten allerdings langfristige und ambulante Hilfe. Statt unbürokratisch und verantwortungsvoll zu handeln und eine Stiftung zu unterstützen, wie die von Baum vorgeschlagen und von Love Parade Urvater Matthias Roeingh bereits gegründet, muss die Stiftungsidee seitens der Stadt noch überprüft werden.⁵⁸ Erst knapp ein Jahr später verkündet der Sprecher der Axa (Haftpflichtversicherer), dass man Rücklagen in Höhe von zehn Millio-

⁵⁶ vgl. Ditges /Höbel / Hofmann 2008, 121

⁵⁷ vgl. 30.07.2010, <http://www.welt.de/politik/deutschland/article8722388/Eigene-Partei-fordert-Ruecktritt-von-OB-Sauerland.html>

⁵⁸ vgl. <http://www.lovestiftung.de/news/article/unter-zehn-millionen-euro-muessen-wir-nicht-anfangen.html>, letzter Aufruf: 03.06.11

nen Euro gebildet habe und Opfern sowie Angehörigen Schadensersatz gezahlt werden soll. Zur Höhe der Ansprüche werden derzeit noch keine Angaben gemacht.

4. Flucht in Versachlichung: In diesem Punkt konnte etwas Positives zum Verhalten Sauerlands beobachtet werden. Auf der am 25. Juli 2010 einberufenen Pressekonferenz versuchte der Oberbürgermeister der Stadt Duisburg nicht, das Unglück zu versachlichen mit Hinweisen zu Verordnungen und Behörden-deutsch, sondern sprach den Opfern sein Mitgefühl aus ohne dabei auf Schuldfragen einzugehen. Oberbürgermeister Sauerland traf allerdings vor der Pressekonferenz eine kommunikative Fehlentscheidung: Statt auf die Konferenz zu verweisen, bekundete er: "Wenn Sie jetzt hören, was wohl die Ursachen sind, dann lag es nicht am Sicherheitskonzept, was nicht gegriffen hat, sondern wahrscheinlich an individuellen Schwächen"⁵⁹. Dies löste bereits im Vorfeld Empörung aus und erleichterte ihm nicht das Auftreten als souveräner Politiker während der Pressekonferenz. Stern.de betitelte die Pressekonferenz sogar als „Panikkonferenz“⁶⁰, denn keiner der Teilnehmer wirkte glaubwürdig oder verantwortungsvoll. Statt sich den Journalistenfragen zu stellen, wurde geschwiegen und immer wieder auf die laufenden Ermittlungen verwiesen. Einzig der stellvertretende Polizeichef Detlef von Schmeling versuchte das Ereignis zu versachlichen, wich ansonsten den Fragen der Presse aus. "Eine Massenpanik ist ein wertender Ausdruck über den Umfang des Geschehens. Mein persönlicher Eindruck bestätigt eine Massenpanik nicht."⁶¹ Eine Definition des Wortes Massenpanik half nicht bei der Bewältigung einer Krise, bei der 21 Menschen ihr Leben lassen mussten.

Neben den eben erörterten Fehlern gilt es zusätzlich auch auf kleine Details zu achten. So muss die Website überprüft werden, ob sie angemessen und nicht zynisch erscheint. Ein Reiseunternehmen, dessen Flugzeug abstürzt, sollte keine Slogans wie „Entspannt fliegen“ auf seiner Homepage propagieren.⁶² Auch der Auftritt eines Pressesprechers birgt Risiken, so sollten Bekleidung, verbale und non-verbale Sprache überprüft werden. In der Krisenkommunikation kommt es auf jede Kleinigkeit an, das

⁵⁹ vgl. <http://www.stern.de/panorama/loveparade-unglueck-panikkonferenz-statt-pressekonferenz-1586813.html>, letzter Aufruf: 03.06.11

⁶⁰ <http://www.stern.de/panorama/loveparade-unglueck-panikkonferenz-statt-pressekonferenz-1586813.html>, letzter Aufruf 03.06.2011

⁶¹ vgl. ebd.

⁶² vgl. Ditges /Höbel / Hofmann 2008, 125

gesamte Bewältigungspaket muss übereinstimmen. Die Musik in der Telefonwarteschleife, Poster, Flyer oder Fernseh- und Radiospots sollten auf die veränderte Situation überprüft werden, um nicht kontraproduktiv oder gar lächerlich zu wirken.⁶³

3.3 Bedeutung von Informationsprotokollen

Informationsprotokolle sind auf verschiedene Weise notwendig, wenn es darum geht eine Krise zu managen. Die Protokolle sollten chronologisch alle Ereignisse und kommunikativen Maßnahmen aufzeigen, aktuell und ausführlich verfasst werden. Während der Krise hat dies den Vorteil, dass Informationen zwischen der externen und internen Kommunikation koordiniert und Doppelinformationen vermieden werden können. Informationschaos kann zu Missverständnissen führen, dies wiederum bedeutet, dass das betroffene Unternehmen Aussagen revidieren müsste und an Glaubwürdigkeit verlieren würde. Weiterhin wird so sichergestellt, dass alle notwendigen oder beschlossenen Informationen auch wirklich kommuniziert worden sind. Hierzu werden alle versendeten Pressemitteilungen, Interviews, ein- und ausgehende schriftliche Informationen und Besprechungen mit Kontaktpersonen festgehalten und dokumentiert.⁶⁴ In der Evaluation hat das Informationsprotokoll den Vorteil, dass man zeitnah mit der Auswertung der Ereignisse, des Krisenverlaufs und der Kommunikation beginnen kann. Des Weiteren können diese Protokolle vorgelegt werden; sollte es nach einem eingetretenen Unglücks- oder Störfall oder einer Katastrophe zu behördlichen Untersuchungen⁶⁵ kommen, kann man anhand der Protokolle sehen, welche Informationen vorgelegen haben und welche davon weiter kommuniziert worden sind.

⁶³ vgl. ebd.

⁶⁴ vgl. Bundesministerium des Innern 2008, 29

⁶⁵ vgl. www.kappler-management.ch, letzter Aufruf 05.06.2011

3.4 Bedeutung der Rollenverteilung und des „Wordings“

Die Rollenverteilung und das „Wording“ sind elementarer Bestandteil in der Krisenkommunikation. Hierzu sollte vorab festgelegt werden, wer in einer aufkommenden Krise an die Öffentlichkeit kommuniziert und wer nicht. Weiterhin muss eine genaue Sprachregelung getroffen werden, um unmissverständlich und angemessen in der Öffentlichkeit aufzutreten.

Bei der Rollenverteilung muss darauf geachtet werden, dass es für Medien nur einen Ansprechpartner gibt. Dies ist in aller Regel der Unternehmenssprecher. Er fungiert als Schnittstelle zwischen Journalisten und dem Unternehmen / der Organisation. (s. Kapitel 4.2). Krisen managen heißt auch Verantwortung übernehmen. Dazu ist es unabdingbar, dass auch der Chef oder der Vorstand ein Statement an die Öffentlichkeit abgibt. Weiterhin müssen die Rollen im Krisenstab gut verteilt sein. Jeder Beteiligte hat seine bestimmte Aufgabe, nach Kompetenz und Einsatzmöglichkeit. Im Krisenfall muss der Krisenstab als gut eingespieltes Team agieren und es bleibt keine Zeit für Machtgerangel oder persönliche Differenzen. Zwischen den Mitgliedern besteht eine Interdependenz, die für den Erfolg der Krisenbewältigung ausschlaggebend sein kann.

Die Sprachregelung sollte direkt nach Ausbruch der Krise individuell auf den Störfall festgelegt werden, um eine „korrekte und konsistente“⁶⁶ Kommunikation zu garantieren. Hier empfiehlt es sich einen Katalog zu entwerfen, in dem den möglichen Fragen die bestmöglichen Antworten gegenüber gestellt werden, um nicht zynisch zu wirken oder Missverständnisse hervorzurufen. Genauso sollten Begriffe definiert werden, die es zu vermeiden gilt oder die besonders betont werden sollen. Keywords können aufgelistet und zu jedem Begriff sollte eine offizielle Aussage formuliert werden. Diese Keywords beschreiben Begriffe, die entweder auf die Krisensituation, die Auswirkungen der Krise oder das Unternehmen im Allgemeinen anzuwenden sind.

⁶⁶ Laumer / Pütz 2006, 96

4 Die Medienarbeit in der Krise

Wie nehmen wir Krisen wahr? Diese Frage sollte gestellt werden, wenn man sich mit der Medienarbeit während einer Krise beschäftigt. Dazu möchte ich einen kurzen Exkurs in die Hirnanatomie und Psychologie machen, der Aufschluss darüber geben wird, wie Krisen wirken bzw. wie eine Krise als solche identifiziert wird.

Der zerebrale Cortex (Großhirnrinde) ermöglicht es dem Menschen vielseitige und diffe-
zile Bewegungen, logisches Denken, das Sprechen und eine individuelle Persönlich-
keit zu entwickeln. Nachweis dafür war die Feststellung, dass bei Verletzungen des
zerebralen Cortexes derartige Qualitäten verloren gingen.⁶⁷ Zuständig für diese kom-
plexe Informationsverarbeitung sind Neuronen und ihre synaptischen Verbindungen.
Dies bedeutet, dass bei allen Einflüssen von außen durch Sinneswahrnehmungen oder
Tätigkeiten diese Neuronen angesprochen werden. Liegen sie unmittelbar nebenei-
nander, verbinden sie sich „durch den Austausch von synaptischen Neurotransmit-
tern“⁶⁸ und bilden eine Verbindung. Laut der Hebbschen Lernregel kann eine solche
Verbindung auch verstärkt oder eben wieder abgeschwächt werden: „Je häufiger ein
Neuron A gleichzeitig mit Neuron B aktiv ist, umso bevorzugter werden die beiden Neu-
ronen aufeinander reagieren.“⁶⁹ Experimente beweisen, dass das menschliche Gehirn
lernfähig ist und sich an seine Umgebung anpasst. Alles, was wir aufnehmen und ler-
nen, führt zu einer Verkettung von Neuronen und bildet eine Art Autobahn der Erfah-
rungen. Je häufiger wir also eine bestimmte Autobahn nutzen, desto besser oder
schneller wird diese Verbindung.

Die Bedeutung für Krisen ist somit folgende: In der akuten Krisenphase herrscht ein
hoher Mediendruck. Zeitungen, Fernseh- und Radiosender sowie das Internet greifen
permanent das Krisengeschehen auf, um nach Ursachen, Auslösern und Verantwortli-
chen zu suchen und den Verlauf zu dokumentieren. Die heutige Medienlandschaft ist
gekennzeichnet durch Informationsbeschaffung rund um die Uhr. Wurden früher die
Tageszeitung und die abendliche Nachrichtensendung als Quelle von Wissen sowie
zum Verfolgen von aktuellen Geschehnissen genutzt, wird im modernen Medienzeital-
ter kaum eine Pause geschaffen, um die erlangten Informationen zu verarbeiten und
ggf. selbst zu recherchieren und sich ein tiefgründiges Bild zu machen. Dank Handy,

⁶⁷ vgl. Faller / Schünke 1995, 381

⁶⁸ vgl. Carr 2010, 53/54

⁶⁹ vgl. Carr 2010, 54 nach Kandal, 221

Videotext, stündlichen Nachrichten oder reinen Nachrichtersendern und schlussendlich das Internet sind wir einer Fülle an Botschaften ausgesetzt. Setzen wir uns dieser Informationsflut aus, lernt unser Hirn, dass ein bestimmtes Produkt, eine Person, ein Zustand negativ ist. Die Erfahrungsautobahn trägt unserem Verstand immer wieder die gleichen negativen Aspekte vor, die dem Image des Betroffenen schwer schaden. Wir haben gelernt, dass das Unternehmen / die Organisation, das Produkt oder die Person schlecht ist und werden diese Information, selbst wenn es um einen anderen Zusammenhang geht, mit diesen negativen Aspekten in Verbindung bringen.

Zu der Physiologie des menschlichen Gehirns kommt der psychologische Aspekt der Wirkungsweise von Krisen. Neben dem bewussten und analytischen Denken besitzen wir auch das Unterbewusstsein. In zahlreichen Büchern wird die Kraft dieses Unterbewusstseins geschildert und erklärt. Claus Fritzsche beschreibt dies als „Erlebniskulisse“⁷⁰. Das Unterbewusstsein spielt dabei Erlebtes immer wieder ab oder nimmt Situationen auf und fügt neue hinzu. Wichtiger Unterschied zum rationalen Denken ist, dass diese Abläufe nicht bewusst gesteuert werden, sondern automatisch, ohne darüber vorher nachzudenken, ablaufen. Fritzsche nennt hier zwei interessante Beispiele:

- Bei auftretendem Hungergefühl und dem Gedanken an ein Lieblingsgericht fängt der menschliche Körper an mehr Speichel zu produzieren. Er zuckt nicht etwa mit dem Knie oder wackelt mit den Ohren, das Unterbewusstsein reagiert so präzise, dass es aus seinem Erfahrungsschatz eine unbewusste körperliche Reaktion hervorruft – die zum Essen notwendige Speichelproduktion.
- Bei einer Studie mit Krebspatienten bekam ein Teil der Probanden Placebo-Tabletten. Die Nebenwirkungen dieses Präparats wurden beiden Gruppen mit starkem Haarausfall angegeben. Ein großer Teil der Probanden, die nur ein Placebo zu sich genommen hatten, reagierten mit Haarausfall.

Krisen weisen ein hohes emotionales Moment auf. Lesen wir bestimmte Dinge oder sehen bedrohliche Bilder, spielt sich eine unbewusste Reaktion in uns ab. Angst entsteht. Fritzsche bemerkt dazu: Wird der Rezipient mit einer bestimmten Nachricht konfrontiert, die dazu führt, dass sein Weltbild erschüttert wird und gleichzeitig keine

⁷⁰ <http://www.psychophysik.com/html/e04-psychophysik.html>, letzter Aufruf 17.07.2011

konkreten Fakten bereitgestellt werden, „[...] produziert das Unterbewusstsein starke negative und ablehnende Gefühle.“⁷¹

Dabei ist die Bildsprache ein entscheidender Faktor, so hängt beispielsweise eine Fernsehbotschaft zu 55% vom Bild ab.⁷² Bilder prägen sich in unser Gedächtnis ein und können in Krisenzeiten angstverstärkend wirken. Wie in den vorherigen Kapiteln erwähnt, sind Angst und Unwissenheit zwei Komponenten, die eine Krise entfachen können und sie zu einer Bedrohung der physiologischen Existenz machen (z.B. bei Naturkatastrophen, Lebensmittelskandalen mit Toten) oder die Moralvorstellungen und die Ethik einer Bevölkerung erschüttern (z.B. Personenkrisen). Je tiefer die Ursache in unser Alltagsleben eingreift und je mehr unsere Existenz in Gefahr scheint, desto höher schlagen die Wellen einer Krise.

4.1 Der Umgang mit Medienpartnern

4.1.1 Die Rolle der Medien

Medien sind unumstritten eine bedeutende Einflussgruppe in der Krisenkommunikation. Die Rolle der Journalisten wird auch als Gatekeepers (Torwächter) beschrieben, in der sie entscheiden, welche Nachrichten aufgenommen und publiziert werden. Nahm man früher an, dass diese Entscheidung von persönlichen Interessen und Einstellungen abhängt, kommt man heute eher zu dem Entschluss, dass relevante Entscheidungen anhand der „[...] „Linie“ des Blattes, bzw. des Konzepts des Programms, für das die Journalisten arbeiten[...]“⁷³, zustande kommen. Somit wird aber auch die Nachrichtenauswahl von der politischen Grundhaltung eines Blattes beeinflusst.

Die Rolle der Medien und die Wirkung der Medien auf Menschen, wurden anhand verschiedener und je nach Zeitpunkt unterschiedlicher Forschungsreihen durchleuchtet. Ein abschließender Konsens über die genaue Wirkung wurde bis heute noch nicht erlangt. Im Folgenden werden verschiedene Thesen aus der Medienwirkungsforschung im „ABC des Journalismus“ von Claudia Mast vorgestellt.

⁷¹ <http://www.psychophysik.com/html/e04-psychophysik.html>, letzter Aufruf 17.07.2011

⁷² vgl. Laumer / Pütz 2006, 53

⁷³ Mast 2008, 57

-
- These von der Allmacht der Medien: Dieser These liegt ein Reiz-Reaktions-Modell zugrunde. Das bedeutet, dass der von den Medien ausgestrahlte Content vom passiven Publikum fast willenlos aufgenommen wird. Auslöser dieser Modellvorstellung war die Ausstrahlung des Hörspiels „Die Invasion vom Mars“ von Orson Welles, welches eine Massenpanik auslöste. Die Zuhörer nahmen diese fiktive Handlung als real an und hielten das Hörspiel für ein aktuelles Geschehnis. Man ging davon aus, dass alle Menschen auf einen Reiz gleich reagieren, dies wiederum würde eine Gleichsetzung von Inhalt und Wirkung voraussetzen.
 - Stimulus-Response-Modell: Wissenschaftler kritisierten bei dem eben vorgestellten einfachen Modell die Übermacht und manipulative Wirkung der Medien. Sie bemängelten, dass ein entscheidender Faktor völlig außer Acht gelassen werde: der Mensch. Er ist nämlich nicht nur Empfänger der Botschaft, sondern kann gleichzeitig auch eine Reaktion auf den Stimulus durchführen.
 - Viel-Stufen-Modell der Kommunikation: Dieses Modell ist im Grunde eine Weiterführung des Stimulus-Response-Modells. Dabei wird unterstellt, dass die persönliche Kommunikation des Rezipienten mit seinem Umfeld einen großen Einfluss auf die Wirkung der Medien besitzt. Somit wirkt die Botschaft nicht direkt auf den Empfänger ein, sondern wird durch die Kommunikation mit sogenannten „Meinungsführern“ geprägt. Zweifel an dieser These lassen Untersuchungen aufkommen, bei denen nicht jeder aus einer Gruppe integriert ist und dementsprechend unmittelbaren Zugang zu Massenmedien nutzt. Seine Meinung würde also nicht durch eine andere Person, sondern direkt über die Medien gebildet.
 - Verstärker Hypothese: Diese These unterstellt, dass die Kommunikation mit „Meinungsführern“ nicht allein eine Meinung herausbildet, sondern die eigene Meinung lediglich verstärkt. Demnach ist ein Mensch weniger beeinflussbar von den Massenmedien, je stabiler seine sozialen Kontakte und Wertvorstellungen sind. Im Umkehrfall bedeutet dies, dass je weniger Kontakte und eigener Wissenstand oder Wertevorstellungen vorliegen, desto mehr kann ein Rezipient von Medien beeinflusst werden.
 - Theorie der kognitiven Dissonanz: Diese Theorie entfernt sich von der Annahme eines passiven Publikums, sondern setzt voraus, dass die gesendeten Informationen und Meinungen mit den eigenen Überzeugungen übereinstimmen müssen, um sie aufzunehmen. Begründet wird dies mit den menschlichen Wahrnehmungsregeln, bei denen Botschaften aus Symbolen bestehen und erst vom Empfänger entschlüsselt werden müssen. Der Mensch nimmt seine Um-

gebung selektiv wahr und verbindet alles mit eigenen Erfahrungswerten. An dieser Stelle ziehe ich die Erkenntnisse aus der Physiologie des Gehirns und Psychologie hinzu. Informationen werden auf den Erfahrungsautobahnen im Gehirn, die entweder gut oder weniger gut ausgeprägt sind, aufgenommen und das Gehirn verwertet diese Information nach seiner eigenen Wahrnehmung. Hinzu kommt das Unterbewusstsein. Ohne aktiv darüber nachzudenken, lösen empfangene Bilder, Texte oder Worte eine Art Automatismus aus, indem sie aus unserem Erfahrungsschatz in bestimmte Emotionen oder körperliche Reaktionen umgewandelt werden. Der Rezipient greift somit aktiv in den Informationsprozess ein, so wählt er beispielsweise ein Programm oder eine Zeitschrift aus, die seinen Wertvorstellung und Erfahrungen am nächsten kommt.

- Orientierung am aktiven Publikum: Diese These könnte mit einem adaptierten Sprichwort auf den Punkt gebracht werden: „Wir bekommen nicht nur die Politiker, sondern auch die Medien, die wir verdienen!“ Bei diesem Modell war die Forschungsfrage nicht länger, was die Medien mit ihren Empfängern machen, sondern wie wirkt das Publikum auf die Medien? Dabei werden die Medien nicht nach dem Informationsgrad eingeteilt, sondern nach den Bedürfnissen und dem Nutzen der Rezipienten. Der Kommunikationsforscher Dennis McQuail hat die unterschiedlichen Bedürfnisse, die zur Nutzung eines Mediums führen, in verschiedene Kategorien unterteilt:
 - Informationsbedürfnis
 - Unterhaltungsbedürfnis
 - Identitätsbedürfnis
 - Integrationsbedürfnis⁷⁴

Was bedeutet dies für die Krisenkommunikation? Krisen decken durch ihre Intensität verschiedene Bedürfnisse der Mediennutzung ab. Personenkrisen mit großen Skandalen und Enthüllungen beispielsweise haben neben dem Erschüttern der eigenen Wer-

⁷⁴ vgl. Mast 2008, 94

tevorstellung auch einen unterhaltenden Charakter. Im Umgang mit den Medien muss also auf verschiedene Aspekte geachtet werden. Der Rezipient ist meiner Meldung kein passives Individuum, das sich von den Informationen berieseln lässt. Versteht man weiterhin das Nutzungsverhalten von Menschen, wie sie sich ihr Medium auswählen und welches Medium für was steht, fällt auch der Dialog mit den entsprechenden Journalisten leichter.

Eine Regel, die man hier ableiten könnte, ist die, dass man sich besonders in der Krise über seine Zielgruppe im Klaren sein muss. Gerade bei zeitlichem Druck, emotionalem Stress und plötzlichem Medienaufkommen sind gute Vorkenntnisse über alle Einflussgruppen besonders wichtig. Wer Medien richtig einsetzen will, muss auch die Rezipienten verstehen.

Die Medien dienen als Mittler von Informationen, können aber auch eine Krise verstärken oder bei mangelnder Kommunikation erst entfachen. Krisen können aber ebenso von „Meinungsmachern“ aufgegriffen werden und die eigentlich Betroffenen beeinflussen. Laut Landespressegesetz „[...] erfüllt (die Presse) eine öffentliche Aufgabe insbesondere dadurch, dass sie Nachrichten beschafft und verbreitet, Stellung nimmt, Kritik übt, in anderer Weise an der Meinungsbildung mitwirkt oder der Bildung dient.“⁷⁵ Dabei „[...] verzichtet (die Presse) auf eine unangemessen sensationelle Darstellung von Gewalt, Brutalität und Leid.“⁷⁶ Sie soll ferner bei der medizinischen Berichterstattung auf sensationelle Darstellung verzichten.⁷⁷ Weiterhin ist zu beachten, dass neben der Information den Empfänger auch andere Bedürfnisse zur Nutzung eines Mediums antreiben (Unterhaltung-, Identitäts-, Integrationsbedürfnis).

Die eben definierten Aufgaben und Verhaltenskodizes stehen in einem Konflikt mit der realen Medienlandschaft. Einsparungen und Kürzungen in den Redaktionen, und zusätzlich hohe wirtschaftlichem Erfolgsdruck führen zu einer Berichterstattung, die nicht immer geprägt ist von absoluter Objektivität und nicht-sensationeller Darstellung von Fakten. Die folgenden Screenshots zeigen, welche Artikel auszugsweise zum Stellenabbau allein in der W&V erschienen sind:

⁷⁵ http://88.198.44.111/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=27, letzter Aufruf 10.06.11

⁷⁶ <http://www.presserat.info/inhalt/der-pressekodex/pressekodex.html>, letzter Aufruf 10.06.11

⁷⁷ <http://www.presserat.info/inhalt/der-pressekodex/pressekodex.html>, letzter Aufruf 10.06.11

-
- 02.10.2009 **Gruner + Jahr: Droht jetzt ein Stellenabbau in den Redaktionen?** (100%)
 Nach der Schlankeitskur in der Dokumentation und in der Vermarktung drohen jetzt offenbar auch in den Redaktionen des Hamburger Zeitschriftenhauses Gruner + Jahr weitere Einschnitte.
mehr...
-
- 30.11.2009 **Stellenabbau bei der Verlagsgruppe Handelsblatt** (76%)
 Die Düsseldorfer Verlagsgruppe Handelsblatt streicht rund 50 zusätzliche Stellen. Den Löwenanteil muss der Vermarkter IQ Media tragen. Der Rest verteilt sich auf die Redaktionen von "Handelsblatt" und "Wirtschaftswoche" sowie weitere Verlagsabteilungen.
mehr...
-
- 22.09.2009 **WAZ steht vor massivem Stellenabbau** (73%)
 Der Essener Zeitungsgruppe WAZ droht offenbar ein massiver Stellenabbau. Der Betriebsrat befürchtet Schlimmes.
mehr...
-
- 06.09.2010 **Neue Struktur für die RedaktionenDie Madsack-Gruppe verändert weiter die Redaktionsstruktur ihrer Flaggschiffe. Von Oktober an sollen sich die Service-Redaktionen auf wenige Themenfelder spezialisieren. Ihre Artikel werden dann konzernweit vermarktet. Ein** (65%)
 Mediengruppe MadsackMadsack baut seine Redaktionen weiter um. Anfang März hat die Hannoveraner Zeitungsgruppe bereits einen Korrespondentenpool in Berlin eingerichtet. Zentral beliefern von hier aus inzwischen elf Journalisten alle 18 Madsack-Tit...
mehr
-
- 22.11.2010 **Vorerst kein Stellenabbau bei der "Frankfurter Rundschau"** (60%)
 Die "Frankfurter Rundschau" vertagt die Entscheidung über mögliche Stellenstreichungen. Dies ist laut "Hamburger Abendblatt" die Reaktion des Aufsichtsrats auf die Äußerungen Konstantin Neven DuMonts zu notwendigen Sparmaßnahmen bei dem Blatt.
mehr...
-

Abbildung 2: Screenshot, Suchergebnis "Stellenabbau Redaktionen", W&V, 2011

Befindet sich ein Unternehmen oder eine Organisation in der akuten Krisenphase, ist der mediale Druck immens hoch. Hinzu kommt, dass im Fernsehen, in der Presse und im Internet eine permanente Penetration der Ereignisse einer Krise stattfindet. Jeder Sender, jede Zeitung will im Kampf um Quoten und Auflagen die neuesten Ereignisse berichten. Hierbei wird gerade von Seiten der Boulevard Presse auf reißerische Aufmacher zur Verkaufsförderung zurückgegriffen. Dies wiederum dient nicht dem Aufklä-

ren und Informieren, sondern den Absatzzahlen. Den Medien ist eine Kontrollfunktion zugeschrieben, der sie „[...] angesichts vielerlei Verquickungen mit den politisch Mächtigen und angesichts eigener ökonomischer Interessen [...]“⁷⁸ grundsätzlich nur schwer nachkommen können.

4.1.2 Medien gezielt und richtig einsetzen

Eine Grundvoraussetzung, Medien gezielt und richtig in der Krisen-PR einzusetzen, ist die genaue Kenntnis über den Kommunikationspartner. Dabei liegt die Betonung auf Partner. Journalisten gehen in ihrer Tätigkeit den Erfordernissen ihres Berufes nach. Das bedeutet, sie recherchieren die Fakten und bringen diese an die Öffentlichkeit. Wie in den ersten Kapiteln geschildert, sind Vertuschungen und Lügen nicht nur kriminelle Handlungen, sondern wirken in der Krisenbewältigung destruktiv, da die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in der Bevölkerung erlöschen, sobald dies ans Tageslicht gerät. Experten raten daher, eine offensive und aktive Kommunikationspolitik zu verfolgen. Wer der Presse keine oder unzureichende Auskünfte erteilt, läuft Gefahr, dass diese selbst anfängt zu recherchieren. Dies ist ihr gutes Recht und auch ihre Pflicht.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist der eben erwähnte partnerschaftliche Gedanke. Es geht darum, ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Pressesprecher und den Journalisten aufzubauen. Dies geschieht im besten Fall bereits, bevor eine Krise entsteht. Von Vorteil ist in Krisenzeiten, ein gutes Netzwerk an vertrauten Journalisten gefestigt zu haben, die im Schadensfall direkt angesprochen werden. Durch die Kommunikation und das Zusammenarbeiten im Vorfeld entsteht ein Vertrauensverhältnis, wovon beide Seiten profitieren. Der Journalist kann sich auf die gegebenen Informationen verlassen und der Unternehmenssprecher weiß, dass keine Hetzjagd oder Überspitzungen veröffentlicht werden. Dies gelingt in aller Regel nicht bei allen Journalisten. Wie im wahren Leben gibt es auch hier Kritiker oder Skeptiker. Diese gilt es im Auge zu behalten und genau zu analysieren, wie sie ihre Berichterstattung aufbereiten.

Das Monitoring hat in der akuten Krisenphase eine wichtige Rolle. Medien sollten daher permanent beobachtet und analysiert werden. Es ist überaus relevant, Kenntnisse darüber zu erlangen, was welches Medium publiziert. Wie wird das Unternehmen in der Öffentlichkeit dargestellt? Welche Informationen werden bekannt gegeben und wie in der Bevölkerung wahrgenommen? Wer ist eher positiv, wer negativ dem Unterneh-

⁷⁸ Kübler 2003, 154

men / der Organisation gegenüber eingestellt? Wer tritt in der Presse zu dem Thema auf und äußert sich wie? Nur wer die exakte Situation kennt und einschätzen kann, ist in der Lage eine Krise zu lenken. Das Resultat des Monitorings sollte der stetige Dialog mit der Presse sein. Neue Feststellungen und Hintergründe sollten umgehend an die Journalisten weitergegeben werden, um transparent und glaubwürdig in der Öffentlichkeit zu erscheinen. „Agieren statt reagieren“⁷⁹ heißt die Formel des Erfolgs.

Wie bereits aufgegriffen, ist das Schaffen von Transparenz nicht immer einfach. Dazu braucht die Unternehmenskommunikation einiges Fingerspitzengefühl. Hilfreich ist in einem Gespräch mit der Presse die Kenntnis über die folgenden journalistischen Begriffe:

1. „Unter 1“: bedeutet, dass sowohl der Inhalt der Aussage als auch die Quelle in der Berichterstattung preisgegeben werden darf.
2. „Unter 2“: definiert, dass zwar der Inhalt der Aussage, jedoch nicht die Quelle angegeben werden darf.
3. „Unter 3“: ist eine Hintergrundinformation, bei der weder Inhalt noch Quelle für die Öffentlichkeit bestimmt ist.⁸⁰

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass keine Abstufung oder Bevorzugung von Journalisten oder bestimmten Medien Ziel bzw. Merkmal der Krisenkommunikation sein darf. Doch im Falle, dass wichtige Informationen besprochen werden müssen, die einen Sachverhalt klarstellen, aber beispielsweise Teil des Betriebsgeheimnisses und nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind, kann eine solche Regelung zwischen Journalist und Unternehmenssprecher Vertrauen schaffen.

Wer die Krisenintervalle kennt, kann diese nutzen, um die richtigen Informationen zur richtigen Zeit herauszugeben. Das Bundesministerium des Innern teilt den Krisenverlauf in den Medien in drei Phasen ein. In der ersten Phase (drei bis sieben Tage) beginnt die mediale Beobachtung des Krisenfalls.

⁷⁹ Doetsch, Vorlesung Juni 2010

⁸⁰ Doetsch, Vorlesung Juni 2010

Die Berichterstattung steigt „[...] plötzlich und steil [...]“⁸¹ an. Die Berichterstattung ist gekennzeichnet durch „[...] Nachrichten und Kommentare, Vermutungen und reiße- rische Aufmacher“⁸². Die zweite Phase (etwa zwei Wochen lang) umfasst, bei gleich hohem öffentlichen Interesse, „[...] Hintergrundberichte, neue Enthüllungen und Folge- kommentare“⁸³. In der dritten Phase (etwa drei Wochen nach Krisenausbruch) fällt der mediale Druck langsam ab und das Thema verschwindet aus den Medien. Höchstens die Folgen der Krise oder weitere Hintergrundberichte werden noch erörtert.

Gerade in der ersten Phase ist es wichtig, sich an die vorher festgelegten Sprachrege- lungen zu halten, um Missverständnissen oder Spekulationen und der falschen Ge- wichtung von Informationen den Nährboden zu entziehen. Die Bedeutung der Rollenverteilung und des „Wordings“ wurde bereits in Kapitel 3.4 erörtert.

4.2 Anforderungen an den Krisenmanager

4.2.1 Die typischen Verhaltensmuster in der Krise

Trotz der vielseitigen Literatur zum Thema Krisenmanagement können in der Realität häufig eine Reihe von typischen Verhaltensmustern beobachtet werden, die dazu füh- ren, dass eine Krise erst richtig entfacht wird. Dramatische Folge von mangelhafter oder nicht adäquater Kommunikation zwischen Unternehmen und Zielgruppe ist der Verlust an Glaubwürdigkeit und des Vertrauens, was zu schweren Imageschäden füh- ren kann. Der Ausbruch einer Krise stellt den Krisenmanager vor eine außergewöhnli- che Aufgabe. Nicht nur der Druck von Seiten der Führungsebene sowie den Reportern wächst, sondern auch der innere Druck, die Krise bewältigen zu müssen, steigt an. Das betroffene Unternehmen befindet sich mit Ausbruch der Krise in einem Ausnah- mezustand. Die ganze Konzentration richtet sich nun auf den Pressesprecher. Wäh- rend Journalisten bereits ihre Recherchen aufgenommen haben, muss der Krisenmanager sich erst selbst ein Bild der Lage machen. Bei aufkommenden Fragen der Presse kommt es immer wieder zu der Aussage „Kein Kommentar!“ oder zur zu schnellen Kommunikation. Hierdurch entstehen Missverständnisse, und ein Informati-

⁸¹ Bundesministerium des Innern 2008, 26

⁸² ebd.

⁸³ ebd.

onschaos erschwert den weiteren Umgang mit den Medien. Der Pressesprecher wird zu Dementis gezwungen, da vorschnelle Aussagen korrigiert werden müssen. Es wird versucht, das Geschehene zu verharmlosen oder die Schuld abzuwälzen. Die Presse wird nicht als Partner, sondern als Gegner angesehen. Wichtige Informationen werden nur scheibchenweise herausgerückt. Oft wird sogar nur das eingeräumt, was den Medienvertretern ohnehin schon bekannt ist. Manager lassen sich zu Spekulationen hinreißen oder entziehen sich ganz der Verantwortung.

4.2.2 Richtiges Handeln durch den Krisenmanager während der Krise

Der Krisenmanager steht als Schnittstelle zwischen dem Unternehmen / der Organisation und der Öffentlichkeit vor einer besonderen Herausforderung in Krisenzeiten. Bereits in Nicht-Krisenzeiten sollte festgelegt werden, wer für die Kommunikation verantwortlich ist. Während der Krise spricht nur eine Person mit den Medienvertretern. Dies verhindert Missverständnisse. Einzig eine Person des Führungstabs sollte sich zum Krisengeschehen äußern und verantwortliches Handeln signalisieren.

Der Unternehmenssprecher muss sich zunächst selbst ein klares Bild über die Ereignisse machen. Dazu muss er dem Management vertrauen, auch die richtigen und vor allem die gesamten Fakten zur Krisensituation übermittelt zu bekommen. Hat er eine genaue Faktenlage zusammengestellt, unterrichtet er die Presse umgehend. Dazu sollten alle relevanten und zielgerichteten Instrumente der Krisenbewältigung genutzt werden. Zunächst wird eine Pressemitteilung veröffentlicht und / oder eine Pressekonferenz einberufen. Er geht souverän auf alle Fragen ein. Sollten Fragen zu einer bestimmten Zeit nicht beantwortet werden können, sollte auf spätere Aufklärung und spätere Pressegespräche, Pressemitteilungen oder Telefonate verwiesen werden. Der Krisenprofi formuliert in diesen Gesprächen Kernbotschaften, die der Bewältigung der Krise helfen. Er sollte sich weiterhin an Fakten halten und sich nicht in Nebensächlichkeiten verlaufen. Dabei ist es wichtig, dass keine einseitige Versachlichung des Ereignisses stattfindet. Sind Menschen oder Umwelt betroffen, sollte Mitgefühl ausgesprochen werden. Dabei hängt die Aussage nicht nur vom Gesprochenen ab, sondern auch von der non-verbalen Kommunikation. Statements sollten mit den Handlungen und dem Auftreten im Einklang stehen und keinen Widerspruch hervorrufen.

Der Pressesprecher weiß nicht nur über Redaktionszeiten und Deadlines Bescheid, um den Reportern die Informationen rechtzeitig zukommen zu lassen, er ist auch über den Wissenstand der recherchierenden Journalisten im Bilde. Er geht auf die Medienvertre-

ter ein und kooperiert mit ihnen, indem er Fakten ehrlich und von sich aus kommuniziert. Je mehr Zeit den Journalisten zum Aufbereiten der Informationen bleibt, desto wahrscheinlicher ist es, dass auch die Perspektive des Unternehmens berücksichtigt wird.⁸⁴ Während des gesamten Krisenverlaufs steht der Unternehmenssprecher mit der Presse in Kontakt. Dabei gibt er nicht nur Informationen ab, sondern nutzt auch das Monitoring, um rechtzeitig agieren zu können.

Wie in Kapitel 4.2.1 geschildert, ist es wichtig, die verschiedenen aufeinander folgenden Krisenintervalle zu kennen. Der Kommunikationsmanager kann somit die richtigen Instrumente zur richtigen Zeit nutzen. Bei aufkommendem Medieninteresse und eigene geringen Kenntnis der Faktenlage bei Ausbruch einer Krise macht ein Hintergrundgespräch („Unter 3!“) keinen Sinn. Diese Art der Informationsverarbeitung empfiehlt sich erst zu einem späteren Zeitpunkt. Es sollte weiterhin auch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen schriftlicher und verbaler Informationsweitergabe und Krisenbewältigung existieren.

4.3 Chancen und Risiken

Von der Chaostheorie ausgehend, entsteht die These, dass „[...] Krisen als auslösendes Moment für Innovationen gelten.“⁸⁵ Die Krise bewirkt für ein Unternehmen, dass übliches Handeln nicht möglich ist. Dieser drastische Eingriff kann dazu führen, dass sie konstruktive Wirkungen hervorruft, indem festgefahrene Strukturen aufgebrochen und neu gebildet werden. Ulrich Krystek und Ralf Moldenhauer bemerken dazu, dass in Nicht-Krisenphasen die Führungsebene eher risikoarme Entscheidungen trifft und diese Innovationsprozesse hemmen,⁸⁶ die Krisenbewältigung hingegen die Risikobereitschaft hoch setzt und so der Weg für neue Prozesse und Umstrukturierungen möglich wird.. Auch für Mitarbeiter, die sich in der Krisenbewältigung bewiesen haben, kann die Chance auf eine Beförderung möglich sein.⁸⁷

⁸⁴ vgl. Laumer / Pütz 2006, 53

⁸⁵ Krystek, Moldenhauer, 52

⁸⁶ vgl. Krystek, Moldenhauer, 53

⁸⁷ vgl. ebd.

Als Risiko zu bezeichnen ist die Wirkung von Krisen, die nicht oder zu spät bewältigt werden. Da, wie bereits geschildert, das Tagesgeschäft ins Stocken gerät und zusätzliche Ressourcen zur Bewältigung einkalkuliert werden müssen, kann dies zu Liquiditätsproblemen führen. Weiterhin kann durch nicht adäquate Kommunikation und Fehlverhalten innerhalb der Krisenbewältigung ein hoher Schaden in der Reputation entstehen, die als immaterielles Kapital essentieller Bestandteil eines Unternehmens ist.

5 Das Reputationsmanagement

Im Folgenden beziehe ich mich im Wesentlichen auf das Buch „Organisationskommunikation in Krisen“ von Ansgar Thießen. Der Autor zeigt in seiner Studie auf, welchen Beitrag die Krisenkommunikation für die Reputation leistet. Er nähert sich dem Begriff aus verschiedenen Forschungsrichtungen und stellt durch die empirische Vorgehensweise die Tragweite von integrierter, situativer und strategischer Kommunikation dar. Ich beziehe die Essenz seiner Arbeit mit in dieses Kapitel ein, um dann anhand des Beispiels der Katholischen Kirche die gewonnenen Erkenntnisse zu elaborieren.

5.1 Reputation

5.1.1 Begriff, Abgrenzung und Bedeutung

Der Begriff Reputation leitet sich ursprünglich aus dem Lateinischen ab und bedeutet Erwägung oder Berechnung. Heute wird der Begriff häufig als Synonym für Ruf verwendet, wie beispielsweise von Eisenegger als „Ruf von Vertrauenswürdigkeit“⁸⁸ oder Helm als „Ruf in der Öffentlichkeit“⁸⁹ definiert.⁹⁰

⁸⁸ Thießen 2011, 27 nach Eisenegger 2005, 29

⁸⁹ Thießen 2011, 27 nach Helm 2004, 27

⁹⁰ vgl. Thießen 2011, 28

Während in einiger Literatur Image und Reputation als gleichwertig behandelt werden, stellt Thießen an dieser Stelle wichtige Unterscheidungen heraus. Das Image einer Organisation (Profit oder Non-Profit) ist die Folge steuerbarer und aktiver Kommunikation an die Stakeholder. Der Begriff umfasst die subjektive Sicht von außen auf ein Unternehmen und betrifft entweder das gesamte Unternehmen, eine Person oder ein Produkt. Reputation hingegen wird als die Wahrnehmung einer Organisation beschrieben, die sich erst durch den Dialog mit Anspruchsgruppen oder einzelnen Teilen einer Anspruchsgruppe ergibt. So ist Image das Bild, was ich mir selbst von einer Organisation mache und Reputation eher ein „Werturteil“⁹¹ über die in der Vergangenheit wahrgenommenen Handlungen. Das Image wird demnach als Abbild subjektiver Merkmale eines Unternehmens, die Reputation als bewertendes Charakteristika eingeordnet.

Auch Identität und Reputation sind zwei voneinander abzugrenzende Begriffe. Die Identität wird definiert durch „[...] die Herstellung von Symbolen, Normen, Einstellungen, Kultur und Leitbild sowie Sprachregelungen [...]“⁹² einer Organisation. Durch diese Attribute werden die Anspruchsgruppen mit dem Unternehmen verbunden und dienen somit der Identifikation mit dem Unternehmen. Wobei sich die Identität selbst noch in das Eigen- und das Fremdbild unterscheiden lässt. Dementsprechend ist das Eigenbild jenes, welches die Organisation selbst von sich hat, wie sie sich also selbst sieht. Das Fremdbild bezeichnet die Sichtweise auf ein Unternehmen von außen. Die Fragestellung hierbei ist: Wie nimmt die Zielgruppe die Werte, das Leitbild oder das Auftreten wahr?

Als Letztes werden die Begriffe Marke und Reputation voneinander abgegrenzt. Der Markenbegriff wird definiert durch ein „[...] konkretes Vorstellungsbild einer Dienstleistung oder eines Produktes“⁹³. Dies bedeutet, dass die Markenwahrnehmung zwar Teil der Reputation sein kann, die beiden Begriffe aber grundsätzlich zu unterscheiden sind. Anders als die Marke ist Reputation das Gesamtbild einer Organisation und lässt sich nicht nur auf einen Teilbereich anwenden.

Thießen stellt in seinem Buch verschiedene Perspektiven zur Betrachtung von Reputation vor. Um im fachbezogenen Kontext zu bleiben, wird hier nur die kommunikationswissenschaftliche Perspektive erörtert. Hierbei wird die Kommunikation als zentrales Steuerungselement bei der Bildung von Reputation verstanden. Die zeitliche Dimension ist besonders hervorzuheben. Reputation ist die Gesamtheit aller eigenen Erfahrun-

⁹¹ Thießen 2011, 31

⁹² Thießen 2011, 30

⁹³ Thießen 2011, 32

gen und von Dritten vermittelten Wahrnehmungen des Handelns in der Vergangenheit. Voraussetzung für die Bildung von Reputation ist die mediale Aufmerksamkeit und Kommunikation an die Öffentlichkeit. Demnach ist Reputation immer unter dem Aspekt der Mediengesellschaft zu betrachten. Die Medien nehmen die Rolle als Mittler zwischen Organisation und Öffentlichkeit ein und können dabei die Reputation durch „[...] eigene Selektions- und Interpretationsmuster [...]“⁹⁴ beeinflussen. Zieht man Rückschlüsse aus der Definition und Abgrenzung des Begriffes, entspricht die Reputation einem Zusammenschluss verschiedener wahrgenommener Attribute (Identität, Image, Marke) bei ihren Stakeholdern oder der Öffentlichkeit (bzw. Teilöffentlichkeiten). Laut Thießen ist nun die logische Konsequenz, dass sich diese kommunizierte Wahrnehmung vom tatsächlichen Verhalten unterscheiden kann. Daraus ergibt sich das Risiko des Verlustes von Reputation, wenn die Wahrnehmung eines Unternehmens sich im negativen Sinn erheblich von der faktischen Verhaltensweise unterscheidet.

Zu den Einflussfaktoren und schlussendlich auch der Messbarkeit der Reputation zählen z.B. Qualität der Produkte, Service, Führung eines Unternehmens, soziales Engagement, soziale Verantwortung, Umweltschutz und Sympathie.⁹⁵

5.1.2 Reputationsziele

Thießen beschreibt hier drei wesentliche Zielstellungen:

- Reputation als Netzwerkressource: Der positive Ruf einer Organisation soll eine Informationslücke zwischen dem Unternehmen und den „[...] zukünftigen Interaktionspartnern [...]“⁹⁶ auffangen. Bis z.B. neue Kunden alle nötigen Informationen gesammelt haben, verhilft die Reputation bei der Anbahnung neuer Kontakte und kann diese, sofern Ruf und gewonnene Informationen übereinstimmen, zu neuen Stakeholdern formen. Weiterhin kann sie Beziehungen zwischen der Organisation und der Gesellschaft beeinflussen.

⁹⁴ Thießen 2011, 40

⁹⁵ vgl. Thießen, 2011, 52

⁹⁶ Thießen 2011, 49

- Reputation als finanzielle Ressource: Wenn auch die direkte Auswirkung auf Anlageentscheidung kontrovers diskutiert wird, hat die Reputation eine fördernde Wirkung auf die Loyalität von Investoren gegenüber dem Unternehmen.
- Reputation als Vertrauensressource: Diese wichtige Zieldimension erfasst die Notwendigkeit von Vertrauen als Kaufentscheidung oder Weiterempfehlung von Produkten oder Dienstleistungen einer Organisation. Reputation ist dabei die Grundvoraussetzung langfristig ein vertrauensvolles Verhältnis mit den Anspruchsgruppen aufzubauen und zu etablieren.

5.1.3 Reputation und Krise

Krisen sind für Organisationen eine außerordentliche Situation, in der die mediale Aufmerksamkeit besonders in der akuten Krisenphase sehr hoch ist. Da eine Krise nie durch positive Ursachen hervorgerufen wird, sondern aus Fehlverhalten, Unfällen, Katastrophen etc. resultieren, ist auch die Berichterstattung dementsprechend negativ geprägt. Wie in Kapitel 5.1.1 erläutert, umfasst die Reputation Wahrnehmungen des Charakters einer Organisation, die durch Dritte vermittelt werden. Medien nehmen hierbei die Rolle als Mittler ein. Wird in Krisenzeiten vermehrt negativ über das betroffene Unternehmen berichtet, hat dies unweigerlich Auswirkungen für die Reputation.⁹⁷ Abhängig vom Risiko, die Reputation durch eine Krise langfristig zu schädigen, ist unter anderem der Ruf, den eine Organisation bereits vor Ausbruch einer Krise genießt. Durch die Zielsetzung, Reputation als Vertrauensressource zu nutzen, besteht die Möglichkeit, bei guter Bewertung eines Unternehmens zunächst das zur Krisenbewältigung notwendige Vertrauen bei allen relevanten Anspruchsgruppen zu erhalten. Zum Zeitpunkt des Krisenausbruchs herrscht i.d.R. eine Informationslücke⁹⁸, die es gilt schnellstmöglich zu schließen. Hat eine Organisation über einen längeren Zeitraum eine positive Reputation entwickelt und etabliert, so kann diese helfen, die Informationslücke zu überbrücken, und Stakeholder bewahren ihr Vertrauen gegenüber dem Unternehmen, bis sich ihr Kenntnisstand verbessert hat. Thießen verweist allerdings darauf, dass die Reputation einer Organisation sich maßgeblich vom tatsächlichen Handeln und Auftreten unterscheiden kann – dies sowohl im negativen wie auch im

⁹⁷ vgl. Thießen 2011, 41

⁹⁸ vgl. ebd.

positiven Sinn. Das bedeutet, entspricht der gute Ruf eines Unternehmens nicht den Aktionen innerhalb des Krisenverlaufs, besteht das Risiko des Reputationsverlustes. Daher muss die Krisenkommunikation sich das Ziel setzen, die Reputation als immateriellen Wert innerhalb des Unternehmens zu schützen, da ein Verlust erhebliche Folgen für die weitere Entwicklung und den Fortbestand der Organisation haben kann.

Reputation bildet sich anhand von vermittelten Wahrnehmungen und Handlungen einer Organisation in der Vergangenheit. Dies wiederum implementiert, dass sich aus der zeitlichen Dimension der Vergangenheit heraus eine gewisse Erwartungshaltung bei den Stakeholdern eingestellt hat.⁹⁹ Wie bereits zuvor geschildert, hängen die Reputation und die tatsächliche Erscheinung eines Unternehmens, speziell in Krisenzeiten, von einander ab. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass genau diese Bewertung zwischen dem in der Vergangenheit gebildeten Ruf und den Handlungssträngen während einer Krise eine Art neue Reputation formt. Dies würde Chance auf der einen und Risiko auf der anderen Seite bedeuten:

- Genießt ein Unternehmen einen guten Ruf und entspricht sein Verhalten während der Krise diesem Ruf, so würde das Risiko des Reputationsverlustes eher minimal sein.
- Hat ein Unternehmen eine negative Reputation bei seinen Anspruchsgruppen und handelt es in Krisenzeiten nicht konform seines Rufes, sondern wird die Erwartungshaltung der Stakeholder positiv übertroffen, besteht die Chance den Ruf nach einer Krise aufzuwerten.
- Genießt eine Organisation eine durchaus positive Reputation, handelt aber während der Krise nicht diesem Ruf entsprechend, sondern erfüllt die hohe Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen nicht, so besteht das Risiko die Reputation längerfristig zu beschädigen.

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht muss neben der Interdependenz zwischen dem Interagieren während einer Krise und dem Erhalten oder der Veränderung der Reputation nach der Krise auch die Kausalität von Reputation und Krisenschuld

⁹⁹ vgl. Thießen 2011, 59

untersucht werden. Thießen bezieht sich hierbei auf die „Situational Crises Communication Theory“ von Coombs. Dieser Theorie zufolge werden zwei grundsätzliche Annahmen vorausgesetzt: Zum einen werden Krisen unterschiedlich von den einzelnen Stakeholdern wahrgenommen. Zum anderen hängt diese Wahrnehmung von der zugeschriebenen Krisenschuld einer Organisation ab.¹⁰⁰ Dazu werden drei verschiedene Krisentypen unterschieden:

- Opferkrise: Naturkatastrophen, Gerüchte etc. – man spricht der Organisation nur eine geringe Krisenschuld zu, da sie selbst auch Opfer der Krisenursache sind.¹⁰¹
- Unfallkrise: hierunter werden solchen Krisenursachen aufgeführt, die versehentlich oder durch technisches Versagen hervorgerufen wurden. Der Organisation wird hier eine stärkere Krisenschuld zugeschrieben.¹⁰²
- Vermeidbare Krise: bei diesem Krisentyp wird von bewusstem Fehlverhalten, menschlichem Versagen oder strafbaren Handlungen ausgegangen. Die Krisenschuld wird hierbei als sehr hoch eingestuft.¹⁰³

Die vorangegangenen Erkenntnisse werde ich im Folgenden anhand der Krise der Katholischen Kirche anwenden, da sich an diesem Beispiel besonders gut die Interdependenz zwischen Vertrauen, Erwartungshaltung, Krisenschuld und Reputation darstellen lässt.

Die Katholische Kirche gerät aufgrund von Missbrauchsfällen im Januar 2010 in eine schwere Krise, die nachhaltig der Reputation schadet. Das Ergebnis dieser Krise sind Kirchenaustritte von 180.000 Menschen – 50.000 mehr als im Jahr 2009.¹⁰⁴ Nachdem zunächst Missbrauchsfälle am Canisius-Kolleg in Berlin an die Öffentlichkeit gelangten, kamen immer neue Meldungen über weitere Missbrauchsfälle hinzu, während das Kir-

¹⁰⁰ vgl. Thießen 2011, 92

¹⁰¹ vgl. Thießen 2011, 92

¹⁰² vgl. Thießen 2011, 92/93

¹⁰³ vgl. ebd.

¹⁰⁴ vgl. 06.04.2011, <http://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/0,1518,755497,00.html>

chenoberhaupt, Papst Benedikt XVI. wochenlang keine Stellung bezog.¹⁰⁵ Besondere Brisanz bekommt die Krise dadurch, dass die Opfer in Einrichtungen der Kirche wie Heime und Internate oder in den Gemeinden von Geistlichen missbraucht wurden, denen sie anvertraut wurden.¹⁰⁶ Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive im Hinblick auf die Krisenkommunikation und das Reputationsmanagement bedeutet dies:

1. Der Kirche werden bestimmte Charakteristika seitens der Anspruchsgruppe zugesprochen, an denen sich die Reputation und eine entsprechend hohe Erwartungshaltung bilden. Die Institution stellt sich als moralische Instanz dar, vermittelt Werte, kümmert sich um ihre Mitmenschen und predigt Nächstenliebe. Die Krise stellt genau diese Attribute in Frage, da der Missbrauch von Schutzbefohlenen das krasse Gegenteil dessen ist, wofür die Kirche eigentlich steht. Sie erfüllt den Anspruch, den sie selbst und die Teilöffentlichkeiten an sie stellen, nicht. Das Resultat ist der Verlust an Vertrauen, auch im Hinblick auf die Aufklärung des Sachverhalts. Laut einer Studie des Meinungsforschungsinstituts „Omni Quest“ für die „Frankfurter Rundschau“ sind nur 20 Prozent der Befragten davon überzeugt, dass die Kirche alles Notwendige tue, um die Missbrauchsfälle aufzuklären.¹⁰⁷
2. Neben dem Auslöser der Krise führen auch das Krisenmanagement und fragwürdige Richtlinien dazu, die Reputation zu gefährden und langfristig zu schädigen. Anstatt sofortiges Aufklären durch externe Instanzen zu kommunizieren, Verantwortliche zu nennen und Konsequenzen zu veranlassen, handeln die Bischöfe nach ihren eigenen kirchlichen Vorschriften. Da sie für ihre „Bereiche jeweils allein verantwortlich sind, setzen sie die Richtlinien völlig unterschiedlich um.“¹⁰⁸ Diese Richtlinien besagen: „[...] in erwiesenen Fällen sexuellem Missbrauchs Minderjähriger wird dem Verdächtigen zur Selbstanzeige geraten und gegebenenfalls das Gespräch mit der Staatsanwaltschaft gesucht.“¹⁰⁹ Bei einer derartigen Schwere der Vorwürfe wirken diese Vorschriften in einem hohem Maße unglaublich. Problematischer als diese Richtlinien sind allerdings das Verschweigen von Missbrauchsfällen und das Versetzen von „[...] auffällig ge-

¹⁰⁵ vgl. ebd.

¹⁰⁶ vgl. ebd.

¹⁰⁷ vgl. 06.04.2011, <http://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/0,1518,755497,00.html>

¹⁰⁸ 24.02.2010, <http://www.sueddeutsche.de/politik/missbrauch-in-der-katholischen-kirche-nach-goetlichem-recht-1.15351>

¹⁰⁹ ebd.

wordenen Priestern in andere Gemeinden [...]“¹¹⁰, in denen sie weiterhin Kontakt zu Kindern hatten. Der Papst als Kirchenoberhaupt äußerte sich erst Wochen nach dem Ausbruch der Krise zu den Vorwürfen im April 2010 und in einer Form, die nicht verantwortungsvollem Handeln entspricht. „Spiegel Online“ schreibt hierzu, dass Vatikansprecher Federico Lombardi zunächst erklären musste, dass es sich bei der Äußerung des Papstes tatsächlich um die Missbrauchsfälle handele.¹¹¹ All diese Elemente führen zum Verlust der Glaubwürdigkeit. Laut einer Studie des Meinungsforschungsinstituts „Omni Quest“ halten demnach nur 30,3% der Deutschen die Kirche für ehrlich.¹¹²

3. Da es sich bei der Krisenursache um bewusstes Fehlverhalten handelt, wird der Katholischen Kirche nach der „Situational Crises Communication Theory“ von Coombs eine hohe Krisenschuld zugesprochen.¹¹³

¹¹⁰ ebd.

¹¹¹ vgl. ebd.

¹¹² vgl. 24.02.2010, <http://www.sueddeutsche.de/politik/missbrauch-in-der-katholischen-kirche-nach-goettlichem-recht-1.15351>

¹¹³ vgl. Thießen 2011, 92

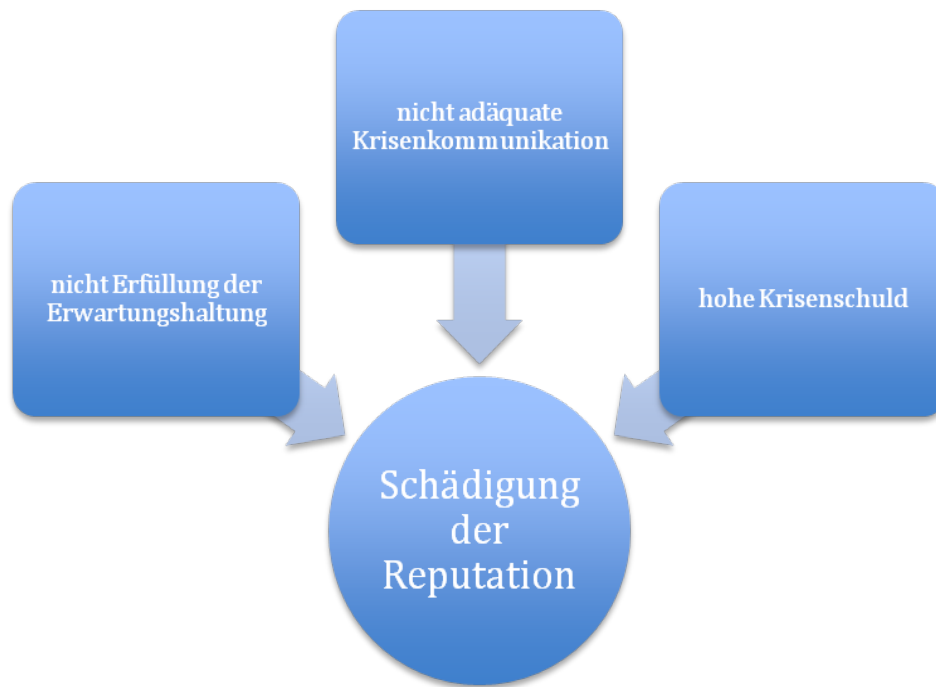


Abbildung 3: Einflüsse auf die Reputation, eigene schematische Darstellung

Für den Krisenmanager bedeutet dies, dass er die Risiken frühzeitig erkennen muss, die zur Schädigung oder dem Verlust der Reputation führen können. Er muss den Auslöser der Krise richtig analysieren, um die zugeschriebene Krisenschuld einzuordnen. In der Krisenkommunikation gelten die Regeln von Transparenz, umgehendem und verantwortungsvollem Handeln sowie der Überprüfung von Reputation und tatsächlichem Auftreten. Dazu muss die Darstellung in den Medien genau verfolgt werden, da wie bereits erklärt, negative Berichterstattung zu einer Schädigung der Reputation führen kann. Die Kommunikation findet während der Krise statt, um das Ansehen einer Organisation zu schützen und den Erhalt der Reputation zu gewährleisten. Sie sollte „[...] glaubwürdig und konsistent sein, um Vertrauenswürdigkeit signalisieren zu können.“¹¹⁴

¹¹⁴ Thießen 2011, 119

5.2 Wichtige Schritte nach der Krise

Ist die Krise scheinbar oder tatsächlich überwunden und lässt der mediale Druck nach, kann sich das Unternehmen langsam wieder seinen eigentlichen Aufgaben widmen. Es sollte aber keines Falles die Auswertung der überstandenen Krise vernachlässigt werden. In der blauen Nachkrisenphase muss eine offene und ausführliche Evaluation der Krise stattfinden. Das Motto heißt: „Aus Fehlern lernen!“ Als Hilfsmittel bei der Analyse und Auswertung kann beispielsweise das stetig aktualisierte Informationsprotokoll helfen. Hierbei werden alle eingeleiteten und durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit überprüft. Durch eine genaue Medienanalyse kann der Krisenmanager ableiten, wie die Zusammenarbeit mit den Medien funktioniert hat und wo sich Schwachstellen in der externen Kommunikation befanden. Auch die Ausweitung des bestehenden Netzwerkes an Journalisten kann überprüft und weiter entwickelt werden. Weiterhin sollte die innerbetriebliche Zusammenarbeit überprüft werden. Gerade bezüglich der Unternehmensführung und der Unternehmenskommunikation, ist es wichtig, dass eine vertrauensvolle und starke Verbindung besteht, die von Transparenz geprägt ist. Neben der Überprüfung zwischen Führungsebene und Kommunikation müssen auch der Dialog und das Zusammenwirken des Krisenstabs analysiert werden. Darüber hinaus muss der Krisenkommunikationsplan auf seine Effektivität überprüft werden. Keine der hier entwickelten Strategien, Maßnahmen, Einflussgruppen und Zuständigkeiten dürfen Lücken oder Fehleinschätzungen aufweisen.

Neben der Krisenevaluation sollte auch die Reputation der Organisation überprüft werden.

5.3 Die Krise als Chance der Revitalisierung

Die Herkunft des Begriffes Revitalisierung stammt aus dem Lateinischen. Dabei bedeutet „re“ wieder und „vitalisieren“ beleben.¹¹⁵ Wie in den vorherigen Kapiteln erläutert, erfordert eine Krise außerordentliches Handeln in einer außergewöhnlichen Situation. Zum Bewältigen benötigt es Erfahrungsreichtum, aber ebenso Kreativität. Alle Res-

¹¹⁵ vgl. http://www.duden.de/suchen/dudenonline/vitalisieren_, letzter Aufruf 01.07.2011

sourcen müssen zusammenarbeiten und einander vertrauen. Das betroffene Unternehmen wird durch eine Krisensituation aus ihrem alltäglichen Handeln gerissen und so, wie es im Privatleben auch oft geschieht, werden die Augen erst geöffnet, wenn eine außergewöhnliche Situation eintritt. So verheerend eine Krise auch sein mag, liegt gerade in ihr das Potenzial grundlegende Abläufe und Verhaltensmuster zu überprüfen und zu verändern. Hierzu lassen sich meines Erachtens folgende Thesen auf, die sich aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel herleiten lassen. Dabei unterteile ich die Chancen in interne und externe Revitalisierungsmöglichkeiten:

Intern:

1. Wer eine Krise erfolgreich überstehen will, muss im Laufe dieser mindestens eine Analyse des Unternehmens durchführen. Die Analyse muss dabei detailliert, offen und vor allem ungeschönt alles aufführen, was den Ist-Zustand des Unternehmens betrifft. Bereits bei diesem Schritt können negative Aspekte aufgedeckt und beseitigt werden, um daraus resultierende Fehler zu vermeiden.
2. Durch die stetige und transparente Zusammenarbeit zwischen der Unternehmenskommunikation und dem Management während der Krise können Dialog und Positionierung der beiden Ebenen überprüft und neu definiert werden, um in Zukunft ggf. besser und auf gleicher Höhe kommunizieren zu können.
3. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind in Krisenzeiten wichtiger Bestandteil bei der Bewältigung, da sie sowohl Betroffene als auch Mittler sind. Daher ist auch hier ein offener Dialog notwendig, zum einen, um die Mitarbeiter über aktuelle Geschehnisse in der Krise zu informieren, zum anderen aber auch, um dort hineinzuhören, wie das Unternehmen wahrgenommen wird. Hieraus entsteht die Chance nach der Krise auf die Bedürfnisse oder auch Anregung aus der Organisation selbst heraus einzugehen und Unternehmensabläufe und den Umgang mit den Mitarbeitern zu optimieren.

Extern:

1. Aus der Sicht des Reputationsmanagements werden bestimmte Erwartungshaltungen der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen beschrieben. Hieraus ergeben sich zwei Chancen, eine Krise positiv zu nutzen:

- a. Wird das gute Ansehen während der Krise erhalten und entspricht das Handeln den Erwartungen an das Unternehmen, werden das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit verstärkt. Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind elementare Voraussetzung, eine gute Kundenbindung zu erhalten oder aufzubauen.
 - b. Wird die Erwartungshaltung an eine Organisation sogar übertroffen, wirkt sich dies positiv auf das Ansehen aus. Dies wiederum verleiht dem Unternehmen neuen Handlungsspielraum und die Möglichkeit durch kommunikative Maßnahmen dieses Bild weiter zu festigen.
2. Wer eine Krise erfolgreich bewältigt, indem er stringent und transparent mit der Öffentlichkeit kommuniziert, beweist Rückgrat und Verantwortung. Dies wiederum erhöht die Akzeptanz und das Vertrauen seitens der Anspruchsgruppen. Es besteht die Möglichkeit, dass Entscheidungen oder künftige Vorhaben leichter durchgesetzt werden können.

Das Resümee ist, dass durch die Ausnahmesituation einer Krise alte und festgefahrene Strukturen erkannt und aufgebrochen werden können. Sie beleben die Geschäftstätigkeit und können die Reputation des Unternehmens stärken oder bestenfalls zu einem besseren Ansehen verhelfen.

6 Die Krisenkommunikation im Web 2.0

6.1 Web 2.0

6.1.1 Einordnung des Begriffs

Die Komplexität des Themas eröffnet sich bereits bei der Definition des Begriffes Web 2.0. Die wichtigsten und auch mit weiterer Literatur übereinstimmenden Merkmale definiert Gablers Wirtschaftslexikon. Der Begriff „[...] beschreibt eine in sozio-technischer Hinsicht veränderte Nutzung des Internets [...]“¹¹⁶, wobei sich die Nutzungsmöglichkei-

¹¹⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/web-2-0.html>, letzter Aufruf 06.07.11

ten von der reinen Informationsbeschaffung zur Produktion eigener Inhalte weiterentwickelt haben. Der Begriff Web 2.0, von dem amerikanischen Verleger Tim O'Reilly geprägt, wird diesbezüglich auch als „Mitmach-Internet“¹¹⁷ bezeichnet. Differenzierung besteht bei der begrifflichen Abgrenzung von Social Media oder Social Web und Web 2.0. Anne Grabs und Karim-Patrick Bannour differenzieren den Begriff Social Media als einen nächsten Schritt des Web 2.0. Während ihrer Auffassung nach das Web 2.0 User Generated Content liefert, zeichnet sich Social Media durch die Vernetzung der einzelnen User untereinander aus.¹¹⁸ Die soziale Beziehung der Internetnutzer stellt hier das Merkmal für Social Media dar. Marie-Christine Schindler und Tapio Liller sprechen beim Social Web von der „soziale(n) Komponente“¹¹⁹ des Web 2.0. Die Bezeichnung leitet sich aus dem Zusatz 2.0 ab. Die Einteilung in verschiedene Versionen mit dem Zahlenzusatz stammt aus der Softwareentwicklung und betitelt eine neue Version eines bereits bestehenden Programms. Das bereits bestehende Programm ist hier das Web 1.0, das am Beginn der Internetentwicklung meist nur von Universitäten und Unternehmen genutzt wurde, welche die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen konnten. Um eigenen Content zu produzieren und ins Netz zu stellen, war die Kenntnis über diverse Programmiersprachen Grundvoraussetzung. Das Web 2.0 ist demnach die Weiterentwicklung der Nutzungsbedingungen durch „Prozesse der Softwareentwicklung und Nutzungspraktiken des Internets.“¹²⁰ Der Begriff Web 2.0 implementiert die Bezeichnung Social Media als soziale Ausprägung der Nutzungspraktiken. Wieder andere Autoren verwenden die Begriffe synonym, wobei die Präferenz auf dem Begriff Social Web liegt. „[...] das Web 2.0 – ich bevorzuge den Begriff Social Web [...]“¹²¹ oder „[...] das Social Web (>> Web 2.0 <<), [...]“¹²².

Resümee: Das Web 2.0 beschreibt die veränderten Nutzungsbedingungen und -praktiken, die sich durch die so genannte Social Software¹²³ entwickelt haben. Das Social Web ermöglicht den Usern eine direkte Interaktion, welche sich durch Kommunikation anhand eigener inhaltlicher Beiträge, dem Kommentieren, dem Erstellen und Hochladen von Foto- und Videomaterial sowie der Vernetzung mit anderen Internet-

¹¹⁷ Mast 2008, 630

¹¹⁸ vgl. Grabs / Bannour 2011, 21

¹¹⁹ Schindler / Liller 2011, 5

¹²⁰ Schindler / Liller 2011, 4

¹²¹ Jodeleit 2010, vi

¹²² Jodeleit 2010, 4

¹²³ Softwaresystem zur Unterstützung der Kommunikation und Kollaboration in sozialen Netzwerken. Ermöglichen den Aufbau und die Pflege sowie die Selbstorganisation solcher virtuellen Communities (Vgl. Michael Bächle, Informatik Spektrum, S. 121)

nutzern auszeichnet. Der reine Begriff wird unterschiedlich abgeleitet und verwendet, umfasst aber dieselben Merkmale, indem der User nicht mehr allein Konsument, sondern ebenfalls Produzent wird.

6.1.2 Formen des Web 2.0

Die Formen des Webs 2.0 zeigen verschiedene Ausprägungen auf, die sich durch die unterschiedliche Nutzung, bzw. Interaktion herausbilden. Gemein ist die Funktion des Kommentieren und der Verlinkung zu anderen Webangeboten oder Contents. Die thematisch relevanten Formen werden im Folgenden vorgestellt.

Wikis sind eine Art Wissensdatenbanken, in der die Internetnutzer aktiv am Informationstransfer teilhaben, indem sie gemeinschaftlich Inhalte erarbeiten, redigieren, weiterentwickeln und schlussendlich nutzen. Dies kann zum einen im World Wide Web erfolgen, zum anderen aber auch unternehmensintern im Intranet aufgegriffen werden. Die Bekannteste dieser Wissensdatenbanken ist die freie Enzyklopädie Wikipedia.

Soziale Netzwerke werden definiert durch die Vernetzung der Internetnutzer innerhalb einer Community. Die User legen dabei Profile zu ihrer Person an und können verschiedenste Funktionen und Anwendungen innerhalb dieses Netzwerkes nutzen. Unterschieden wird in private und berufliche Netzwerke. Beispiele für Letzteres sind Xing oder LinkedIn. Private Communities unterscheiden sich anhand des Contents, aber auch durch die Nutzung. Hier gestaltet das Hochladen von Videos, Fotografien, Musikdateien¹²⁴ oder die private Statusmeldung die individuelle Form des Profils. Prominentes Beispiel hierfür ist „Facebook“.

Weblogs sind Online-Plattformen, auf denen der Internetnutzer bestimmte Themen aufbereitet und publiziert. Marcel Bernet definiert dabei folgende Eigenschaften¹²⁵: Der Inhalt eines Blogs ist selektiv, d.h. es geht um ein bestimmtes Themenfeld, welches eine spitze Zielgruppe anspricht. Der publizierte Content dabei wird aus der subjektiven Wahrnehmung und der eigenen Meinung gespeist. Ein inhaltliches Kriterium ist die Schnelligkeit, d.h. der Blog wird regelmäßig gepflegt und aktualisiert. Der formale Anspruch beinhaltet die chronologische Reihenfolge der Einträge und die Vernetzung, die

¹²⁴ vgl. Mast 2008, 630

¹²⁵ vgl. Bernet 2010, 110

das Weiterleiten und die Übernahme von Inhalt ermöglicht. Letztes und wichtiges Kriterium eines Blogs ist der Dialog mit der Zielgruppe. Das bedeutet, Kommentare werden nicht nur gelesen, sondern auch rückkommentiert.

Weblogs haben sich dabei von einem fast ausschließlich privaten Nutzen mit Tagebuchcharakter¹²⁶ zu einer vielseitigen Themenlandschaft weiterentwickelt. Je Schwerpunkt wird beispielsweise unterschieden zwischen „[...] Watchblogs, Lawblogs, Fotoblogs [...]“¹²⁷, Journalistenblogs oder Corporate Blogs. Letztere werden auch als Unternehmensblogs betitelt und bieten die Möglichkeit den User direkt zu informieren, Issuemanagement zu betreiben und die Reputation zu stärken¹²⁸. In einer Krise kann dieser Blog als Informationsquelle fungieren und den Dialog mit den Anspruchsgruppen ermöglichen. Hierüber kann somit auch die Kommunikationsstrategie zur Krisenbewältigung direkt an die Stakeholder oder die interessierte Öffentlichkeit vermittelt werden. Eine weitere spezielle Ausrichtung des Weblogs ist der CEO Blog, hier führt der Geschäftsführer selbst den Blog.¹²⁹ Sowohl der Corporate als auch der CEO Blog könnenb für die interne wie auch für die externe Kommunikation eingesetzt werden.

Eine Sonderstellung hält der „Microblog“. Er ist auf kurze und zeitnahe Mitteilungen ausgeprägt, in dem sich der publizierte Content auf 140 Zeichen reduziert („Microblogging“). Die bekannteste Plattform ist „Twitter“, was übersetzt so viel wie „Gezwitscher“¹³⁰ bedeutet. Die gesendeten Kurznachrichten heißen „Tweets“. Unterschieden wird zwischen Following (diejenigen User, deren Nachrichten man selbst verfolgt) und Followers (Personen, welche den eigenen Meldungen folgen). Dabei lassen sich Inhalte durch Hashtags (Schlagworte) filtern.

Content-Plattformen: Diese Communities definieren sich durch das Hochladen und Bereitstellen von Foto- und Videomaterial. Dabei kann der User entweder anonym die veröffentlichten Dateien ansehen oder sich anmelden, um selbst Fotos und Videos zur Verfügung zu stellen bzw. sich mit dem Netzwerk zu verbinden.

¹²⁶ vgl. Podwojewski, 6

¹²⁷ ebd.

¹²⁸ vgl. ebd.

¹²⁹ vgl. ebd.

¹³⁰ <http://www.dict.cc/?s=„Twitter“>, letzter Aufruf 03.06.2011

Social Bookmarking: Hierunter versteht man die Bereitstellung persönlicher Lesezeichen anhand des Indexierens von Schlagwörtern.¹³¹ Liest man Interessantes, kann man auf diese Weise andere Internetnutzer auf den Inhalt aufmerksam machen.

Tabelle 1: Die Abbildung zeigt die verschiedenen Ausrichtungen des Web 2.0 (eigene Abbildung)

	Wiki	Soziales Netzwerk	Content Plattform	Weblog	Bookmarking
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> Wikipedia.de Wikileaks.org 	<ul style="list-style-type: none"> Facebook.com Xing.com 	<ul style="list-style-type: none"> Flicker.com Youtube.com Rapidshare.com 	<ul style="list-style-type: none"> Blogger.com Blogspot.com Wordpress.com 	<ul style="list-style-type: none"> Delicious.com Mrwong.com
Funktion	<ul style="list-style-type: none"> Wissensammlung Veröffentlichung 	Soziale Kontakte	Datenhosting	<ul style="list-style-type: none"> Webtagebuch Liveticker 	<ul style="list-style-type: none"> Linksammlung Empfehlung
Formen	<ul style="list-style-type: none"> Öffentliche Wikis Interne Wikis 	<ul style="list-style-type: none"> Privatkontakte Businesskontakte 	<ul style="list-style-type: none"> Bildhosting Videohosting Filehosting 	<ul style="list-style-type: none"> Private Blog Corporate Blog Microblog 	<ul style="list-style-type: none"> Webkatalog Statistik Widget
Mechanismen	<ul style="list-style-type: none"> Kollaborativer Wissenstransfer Anonyme Veröffentlichung 	<ul style="list-style-type: none"> Vernetzung und Austausch Kommunikation in Echtzeit 	<ul style="list-style-type: none"> Datenspeicher und Hosting Veröffentlichung ohne Zensur 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback und Backlinking Kurzinformation 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung von Content Kategorisierung von Informationen

6.1.3 Zahlen und Fakten

Laut der ARD/ZDF-Onlinestudie 2010 waren 49 Millionen Menschen ab 14 Jahren online, davon sind 76% täglich im Internet. Die Reichweite ist somit fast vergleichbar mit der des Fernsehens.¹³² Dabei steht das Nutzen von Videoportalen an oberster Stelle (65%), die Aktivitäten im Web 2.0 betrugen 40%. Weiterhin heißt es in der Studie, dass die Zuwachsraten der Social Media Anwendungen geringer ausfielen als in den Vorjahren und das Interesse am aktiven Gestalten von Blogs oder „Twitter“ sinkt. Die Zielgruppe sei hier auf eine kleinere Gruppe beschränkt.

¹³¹ vgl. Mast 2008, 630

¹³² <http://www.ard.de/intern/basisdaten/-/id=8192/nid=8192/did=37630/qkabfr/index.html>, letzter Aufruf 06.07.2011,

Welchen Datenverkehr weltweit die Nutzung des Social Media ausmacht, zeigen die von Marcel Bernet ermittelten Zahlen. Auf „Facebook“ wurden „[...] Anfang 2010 (...) wöchentlich 3,5 Milliarden Nachrichten, Links oder Videos geladen oder täglich über 25 Millionen Kurznachrichten über „Twitter“ abgesetzt.“¹³³

6.1.4 Grenzen des Mitmach-Webs

Aufgrund der technischen Rahmenbedingungen von Social Software und der immer häufigeren Nutzung von Breitbandanschlüssen können die Möglichkeiten im Web 2.0 weiter ausgeschöpft werden. Bis Ende 2010 nutzten bereits 26,5 Millionen Haushalte den schnellen Internetzugang.¹³⁴ Diese technischen Mittel und die eben vorgestellten Plattformen erlauben es dem Internetnutzer nicht nur als passiver Rezipient Information zu erlangen, sondern selbst Inhalt zu generieren. Dennoch gehören die aktiven User im Netz einer Minderheit an. Laut des Webexperten Jakob Nielsen ist das passive Nutzungsverhalten weitaus höher, als selbst aktiv zu werden.¹³⁵ Die „90-9-1“ Regel lässt sich konsistent auf die verschiedenen Plattformen anwenden und besagt, dass 90 Prozent der Internetnutzer passiv sind und sich den bereitgestellten Content nur anschauen. Neun Prozent kommentieren den Inhalt und lediglich ein Prozent erstellt selbst Content.¹³⁶

Für die Kommunikation bedeutet dies, dass man nicht mit Millionen von Nutzern in den Dialog treten muss, aber die aktiven User als Meinungsbildner angesehen werden können. Marie-Christine Schindler und Tapio Liller bemerken dazu, dass wer sich im Netz an Diskussionen beteiligt oder seine Meinung vertritt, eine gewisse Sicherheit besitzen und auch etwas zu sagen haben muss.¹³⁷ Weiterhin sind die passiven Nutzer indirekt am Dialog beteiligt. Sie gehen dabei zwar nicht in die Offensive, aber bilden

¹³³ vgl. Bernet 2010, 9

¹³⁴ vgl. http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64003.aspx, letzter Aufruf 06.07.11

¹³⁵ vgl. Schindler / Liller, 2011, 6

¹³⁶ vgl. 09.10.2006, http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html

¹³⁷ vgl. Schindler / Liller, 2011, 8

sich ihre Meinung anhand des Dialogs zwischen anderen Internetnutzern, da die Kommunikation in aller Regel öffentlich geführt wird.¹³⁸

6.2 Neue Herausforderungen durch das Internet

6.2.1 Die Bedeutung von Social Media

Wie in Kapitel 6.1 bereits erörtert, wird dem Social Media die größte Bedeutung zugesprochen, indem die Rollen des Produzenten und des Konsumenten verschwimmen. Im Web 2.0 kann jeder User Rezipient und Autor zugleich sein. Diese Möglichkeit ist Grundvoraussetzung für die im Anschluss aufgeführten Veränderungen. Sie führen im Zusammenschluss zu Risiken, aber auch Chancen, die in Kapitel 6.2.8 vorgestellt werden.

1. Informationsflut: Durch das Web 2.0 erreicht den Internetnutzer zu jeder Zeit eine Fülle an Informationen und Meinungen. Beschränkte sich früher die Informationsvermittlung auf die Massenmedien, ist heute jeder User in der Lage eigenen Content zu liefern. Die Selektion der Information wird nicht länger ausschließlich durch die Journalisten anhand des Nachrichtenwerts gefiltert, sondern jeder mögliche Inhalt kann durch die technischen und sozialen Rahmenbedingungen an die Öffentlichkeit (bzw. Teilöffentlichkeiten) kommuniziert werden.
2. Kommunikation in Echtzeit: Durch das Web 2.0 und neue mobile Technologien (Smartphones etc.) können User ihre Eindrücke, Erlebnisse, Meinungen und Kritik von jedem Ort und zu jeder Zeit sofort verbreiten. Die Eigendynamik der Dialoge über Blogs oder soziale Netzwerke sind dabei kaum zu planen.¹³⁹
3. Vernetzung und Verlinkung: Selbst unter Beachtung der 90-9-1 Regel reicht es aus, wenn nur ein User eine Meldung publiziert, dass eine Vielzahl von Rezipi-

¹³⁸ vgl. Schindler / Liller, 2011, 9

¹³⁹ vgl. http://www.onetoone.de/fischersarchiv_alt_pre_012011/forum/2009/expect-the-unexpected/index.php, letzter Aufruf 11.07.2011

enten diese Nachricht liest. Geht man allein von 600 Millionen „Facebook“-Nutzern aus, die durchschnittlich 130 Freunde besitzen und nur wenige diese Information weiterleiten oder in einem Blog verlinken, so können schnell große Reichweiten entstehen, indem die vernetzten User wie in einem Schneeballsystem Inhalte weiterverbreiten. Dazu kommt der Faktor, dass bei sozialen Netzwerken eine Beziehung zu Personen eingegangen wird, die nicht dem realen Freundeskreis und Einflussraum entsprechen, sondern aufgrund gleicher Interessen oder gleicher Freunde schneller Kontakte aufgenommen werden. Dies wiederum vergrößert den Radius, in der sich eine Information bewegen kann.

4. Veränderung des Kommunikationsmodells: Richtete sich die Kommunikation früher an Journalisten oder klar definierte Anspruchsgruppen, wird die Kommunikation heute grundlegend anders dargestellt. Im Gegensatz zu einer One-to-Many Kommunikation ist das Web 2.0 auf eine Many-to-Many Kommunikation ausgerichtet.¹⁴⁰ Über den User Generated Content tauscht man sich permanent und ohne zeitliche Abgrenzung aus.¹⁴¹ „Im Mittelpunkt [...] steht die direkte Kommunikation, die einen Dialog mit allen wichtigen Stakeholdern ermöglicht.“¹⁴²
5. Flache Hierarchien: Social Media ist auf selbstorganisiertes Mitmachen (Mitmach-Web) angelegt. Die Regeln dazu werden von den Netzwerken selbst und nicht von Unternehmen festgelegt.¹⁴³ Marie Christine Schindler und Tapio Liller begründen dies aufgrund der differenten Gewichtung von Anerkennung. Im Web 2.0 bestehen Beziehungen durch eine ausgeprägte Vernetzung und den „aktiven Beitrag“¹⁴⁴ innerhalb des Social Web und nicht aufgrund von Titeln oder Auszeichnungen wie in der realen Welt. Dazu haben sich die Umgangsformen und Sprachregelungen gelockert, d.h. ein Unternehmen muss sich auf den schmalen Grad zwischen unkonventionellen, aber dennoch den Erwartungen entsprechenden Verhaltenskodizes bewegen.
6. Die Koexistenz des Online- und Offline-Bereichs: Die Kommunikation im Web 2.0 ist nicht unabhängig vom Offline-Bereich zu betrachten. Daraus ergeben

¹⁴⁰ vgl. Grabs / Bannour, 2011, S. 22

¹⁴¹ vgl. ebd.

¹⁴² <http://www.fazit-forschung.de/fazit-ssw.html>, letzter Aufruf 11.07.2011

¹⁴³ vgl. http://www.onetoone.de/fischersarchiv_alt_pre_012011/forum/2009/expect-the-unexpected/index.php, letzter Aufruf 11.07.2011

¹⁴⁴ Schindler / Liller, 2011, 21


sich verschiedene Perspektiven der Sichtweise auf die Online- sowie Offline-Krisenkommunikation.


- a. Die Krise hat ihren Ursprung außerhalb des Web 2.0 und wird im nächsten Schritt im Social Web aufgegriffen und diskutiert.
 - b. Die Krise entsteht im Web 2.0 und wird im nächsten Schritt erst von den Massenmedien aufgegriffen und in den Offline-Bereich übertragen.
7. Speicherfunktion: Eine veröffentlichte Meldung oder ein Video / Foto im Internet, in Foren, Blogs oder auf „YouTube“ sind nur sehr schwer wieder zu löschen, sofern dies überhaupt möglich ist. „Das Internet vergisst nichts!“ ist da ein geflügeltes, gleichwohl zutreffendes Bonmot. Anhand der Suchfunktion durch Keywords kann jeder User umgehend auf den Content zugreifen und dies noch lange Zeit nach dem Erscheinen der Meldung. Gibt man beispielsweise <<Nestlé Greenpeace>> (s. Abb. 1) ein, so erscheinen bei Google alle News, Meldungen und Videos, die zu diesem Thema passen. Aktuelles erscheint chronologisch auf den ersten Seiten. Zusätzlich gibt es die Zeitleisten-Funktion. Hier werden alle Berichte, News und alles Bildmaterial der vergangenen Jahrzehnte abgebildet (s. Abbildung 2). Zusätzlich zur Suchfunktion allgemeiner Suchmaschinen (Google, Yahoo etc.), gibt es spezielle Personensuchmaschinen wie 123.people oder yasni. Die Funktionsweise ähnelt dabei der einer Suchmaschine, die Daten werden jedoch sortiert ausgegeben. Das bedeutet, die Suchergebnisse werden unterteilt in verschiedene Kategorien wie personenbezogene Daten (Adresse, Telefonnummer etc.), Lebenslauf, eigens veröffentlichte Publikationen, verfasste Artikel über die entsprechende Person, Branchenbucheinträge, Fotos, Web-Links oder der Amazon-Wunschzettel. Brisant hierbei ist die Auflistung in einer Personensuchmaschine, ohne dass man vorher dort ein Profil anlegen muss. Die Daten werden automatisch aus den Suchmaschinenergebnissen übernommen und bereitgestellt. Erst wer ein eigenes Profil anmeldet, kann diese Einträge selbst verändern. Bei 123.people wird zusätzlich eine so genannte Tag Cloud¹⁴⁵ erstellt, in dem automatisch Schlagworte anhand der gefundenen Information sichtbar gemacht werden.


¹⁴⁵ Tag Cloud: Bedeutet Schlagwortwolke, sie dient dem einfacheren Navigieren, indem oft genutzte, interessante und aktuelle Begriffe leichter zugänglich gemacht werden. Durch anklicken eines Schlagwortes wird der User durch einen Link auf die Informationsquelle geleitet (vgl. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Wortwolke-tag-cloud.html>)


nestle greenpeace

Ungefähr 1.810.000 Ergebnisse (0,17 Sekunden) Google

• [Nestlé in Erklärungsnot « Greenpeace Blog](#) 
blog.greenpeace.de/blog/2010/.../nestle-in-erklaerungsnot/ - Im Cache
 18. März 2010 – Gestern hat **Greenpeace** die Öffentlichkeit im Allgemeinen und **Nestlé**-Mitarbeiter im Speziellen auf eine Riesensauerei aufmerksam gemacht, ...

[Nestlé will nach Greenpeace-Kampagne Urwald schützen - Greenpeace ...](#) 
www.greenpeace.de/.../nestle_will_nach_greenpeace_kamp... - Im Cache
 17. Mai 2010 – Der Lebensmittelkonzern **Nestlé** will zukünftig auf Palmöl ...

[Greenpeace Web-Demo vor Nestlé-Zentrale - Greenpeace ...](#) 
www.greenpeace.de/.../greenpeace_web_demo_vor_nestle... - Im Cache
 15. Apr. 2010 – Auf einer Großbildleinwand bringen **Greenpeace**-Aktivisten ...

[Nestlé redet sich raus - Greenpeace, Nachrichten zum Thema Wälder](#) 
www.greenpeace.de/themen/.../nestle_redet_sich_raus/ - Im Cache
 18. März 2010 – Es geht rund. Die **Greenpeace**-Aktivitäten gegen Kitkat und ...

[+ Weitere Ergebnisse von greenpeace.de](#)


[Spot auf Facebook - Greenpeace gegen Nestlé: Wenn ein Netzwerk zur ...](#) 
www.abendblatt.de > Kultur & Live - Im Cache
 25. März 2010 – **Greenpeace** stellt ein Video ins Internet - und im Nu protestieren Millionen Menschen mit. Im Digital-Zeitalter geht alles ganz schnell.

Abbildung 4: Screenshot Suchergebnis „Google“ für „Nestlé Greenpeace“, ca. 1.810.000 Einträge

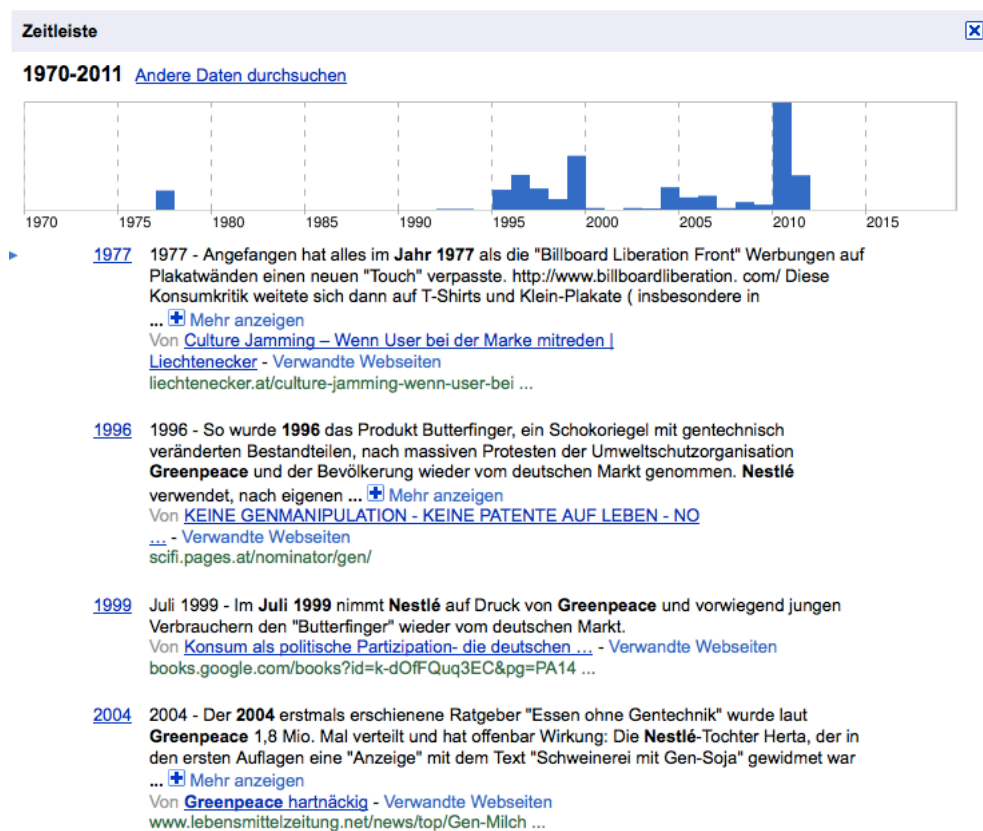


Abbildung 5: Screenshot Suchergebnis „Google“ mit Zeitleisten-Funktion, Rückverfolgung der Ergebnis bis ins Jahr 1977

Hintergrund:

Im März 2010 startete Greenpeace die Online-Kampagne „Nestlé, give Orang Utan a break“ gegen Nestlé, indem die Organisation ein Video auf „YouTube“ veröffentlichte. Hierin zu sehen ist ein Mann, der einen Schokoriegel abbricht, aus dem Blut spritzt. Eine Anspielung auf die Rodung des Urwalds zugunsten von Palmölplantagen. Palmöl, so Greenpeace, werde immer noch in großem Umfang für die Herstellung einiger Produkte verwendet.¹⁴⁶

Nestlés unangemessene Reaktion bzw. der Versuch das Video aus Copyright-Verletzungen wieder aus dem Netz nehmen zu lassen, sorgte für viel Aufsehen. User bezogen sofort Stellung und posteten ihre Kritik in sozialen Netzwerken und Blogs. Ein User bringt die Wirkung der Reaktion Nestlés drastisch auf den Punkt: Dank des Versuchs, das Video aus dem Netz nehmen zu lassen, wurde dieser erst darauf aufmerksam gemacht. Er werde eine Version des Videos umgehend an sämtliche Freunde auf „Facebook“ schicken und diese werden es ihren Freunden weiterleiten.¹⁴⁷ (vgl. Punkt 3: Vernetzung und Verlinkung)

6.2.2 Wirkung von Gerüchten im Web 2.0

Die Wirkung von Gerüchten kann sich auf psychologischen als auch ökonomischen Ebenen darstellen lassen.¹⁴⁸ Sie können zur Schädigung des Images einer Person oder Organisation, zum Verlust des Vertrauens bei Kunden und Mitarbeitern sowie letztlich zur Absatzensenkung von Produkten führen. Dies gilt sowohl online, als auch offline. Die Besonderheit liegt in der differentiellen Wirkungsweise und Bedeutung des Social Webs. Durch die Kommunikation in Echtzeit ist die Verbreitung sehr viel schneller und erreicht durch Vernetzung und die Möglichkeiten des Verlinkens in kurzer Zeit hohe Reichweiten. Betrachtet man zudem die Verbindungen in sozialen Netzwerken,

¹⁴⁶ vgl. 17.05.2010,
http://www.greenpeace.de/themen/waelder/presseerklaerungen/artikel/nestle_will_nach_greenpeace_kampagne_urwald_schuetzen/

¹⁴⁷ vgl. 17.03.2010
<http://off-the-record.de/2010/03/17/virale-schock-attacke-von-greenpeace-gegen-nestle-kitkat/>

¹⁴⁸ vgl. Laumer / Pütz, 2006, 80

besteht innerhalb der Beziehung ein gewisses Vertrauensverhältnis. Wird Mund-zu-Mund Propaganda im Marketing durchaus positiv genutzt, kann sich bei Gerüchten die virale Verbreitung negativ auswirken. Neben dem Inhalt der Aussage hat auch der Verfasser selbst große Bedeutung für die Verbreitung von Gerüchten. Mit steigender Glaubwürdigkeit des Senders steigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Information weitergegeben wird.¹⁴⁹ Zusätzlich ist der Inhalt einer Botschaft relevant dahingehend, ob sie weitergeleitet wird oder nicht. Je mehr der Inhalt mit der eigenen Überzeugung übereinstimmt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Gerücht weitergetragen wird.¹⁵⁰ Durch die schneeballartige Verbreitung in Communities und dem Verlinken in Foren und Blogs wird die Verbreitung von Gerüchten im Netz erleichtert. Weblogs dienen dem Meinungsaustausch und verhelfen durch die Anonymität des Internets zu einer neuen Qualität des Gerüchtestreuens. Unter Beachtung, dass jeder User zugleich Rezipient und Autor sein kann und Gerüchte sowohl wahre als auch falsche Aussagen enthalten können, die Verfasser jedoch nicht den Kodizes von Journalisten unterliegen, kann der Inhalt ungeprüft auf Relevanz und Wahrhaftigkeit im Web 2.0 veröffentlicht werden. Besonders „Spam-Blogs“ oder „Hate-Blogs“ können für ein Unternehmen große Risiken darstellen, indem dort negative Einträge veröffentlicht werden, ohne Prüfung auf ihren Wahrheitsgehalt. Schaut man sich die Internetseite „www.ihaternair.org“ an, findet man eine gut verlinkte Seite zu „Facebook“ oder dem Microblog „Twitter“. Ebenso in diese Seite integriert ist ein Blog, der zahlreiche Kommentare zur Fluggesellschaft Ryanair aufweist. Auch Mitarbeiter der Gesellschaft können hier in einem speziell eingerichteten Mitarbeiterblog ihre Meinung veröffentlichen. Durch die persönlich geprägte Tonalität in solchen Weblogs ist die Schwelle der Meinungsäußerung oder sogar der Verbreitung von Firmeninternas relativ niedrig,¹⁵¹ zu sehen auch in den Kommentaren der Ryanair-Mitarbeiter. In dem Blog wird detailliert und offen über Probleme mit dem Arbeitgeber diskutiert. Die Prüfung, ob Inhalt und Identität des Verfassers wahr sind, ist für den Leser nicht möglich. Diese schlechte Publicity weist mehrere mögliche Wirkungen auf. Dadurch dass auch Journalisten vermehrt nach Themen in Blogs suchen, besteht die Gefahr, dass das Thema Einzug in die Massenmedien findet. Des Weiteren können derartige „Hatesites“ zur Schädigung der Reputation führen. Besonders wenn vermeintliche Mitarbeiter – als interner Personenkreis – negative Beiträge posten. Ratsam für Unternehmen ist die Entwicklung verbindlicher Social-Media-Guidelines. Dort werden beispielsweise folgende Punkte, bestenfalls in Kollaboration mit den eigenen Mitarbeitern, erarbeitet und aufgeführt:

¹⁴⁹ vgl. Ditges / Höbel / Hofmann, 2008, 168

¹⁵⁰ vgl. Laumer / Pütz, 2006, 80

¹⁵¹ vgl. Peters / Stock, 04/07, 23

- Was ist verboten?
- Wie sehen Verhaltenskodizes im Social Web aus?
- Wer im Unternehmen hat eine beratende Funktion zum Thema Kommunikation im Social Media und
- Wie sehen Sanktionen bei Nichteinhaltung der Regeln aus?¹⁵²

Ein weiteres Beispiel für die Risiken von Gerüchten im Web 2.0 zeigt ein Artikel in der Werben und Verkaufen (W&V). Ein englischer Fußballprofi will von „Twitter“ die Nutzungsidentität eines Mitglieds einklagen, da dieses ihm eine Affäre unterstellt und er sich in seinen Persönlichkeitsrechten verletzt sieht. Trotz einer Unterlassungsklage, die den Massenmedien untersagt, die Identität des Spielers aufzudecken, wurde über den Microblog sein voller Namen veröffentlicht. Nun fordert er die richtigen Namen der User bei „Twitter“ ein. Laut eines zuständigen Richters in London ist allerdings fragwürdig, ob er damit Erfolg haben wird. Er halte das amerikanische Unternehmen für unkontrollierbar und schon durch den Sitz der Gesellschaft in den USA, wo andere Rechte der Meinungsfreiheit herrschen, schwierig einzuklagen. Positive Stimmen zur Wahrung der Anonymität im Web 2.0. kamen seitens einiger Medienrechtler. Sie verwiesen hierzu in der New York Times auf die aktuellen politischen Geschehnisse im Nahen Osten (dieses Beispiel wird in Kapitel 7 näher durchleuchtet).¹⁵³

Die Schwierigkeit besteht darin, dass durch den leichten Zugang zu den Communities oder Blogs, bei denen man i.d.R. nur über eine tatsächlich existente Emailadresse verifiziert wird, der User nicht seine wahre Identität preisgeben muss. Hinter dem Deckmantel der Anonymität wird die Schwelle zur Verbreitung von Gerüchten stark gesenkt.

Eine weitere Form der Gerüchte bieten Enthüllungsplattformen wie WikiLeaks. Hier werden gezielt geheime Informationen veröffentlicht. Dabei wird das illegale Veröffent-

¹⁵² vgl. Alkan, Ulbricht, S. 10 / 11

¹⁵³ vgl. 23.05.2011,

http://www.wuv.de/nachrichten/digital/fussballprofi_will_nutzeridentitaeten_von_„Twitter“_einklagen

lichen von geheimen Dokumenten gesellschaftlich immer mehr toleriert.¹⁵⁴ Für Unternehmen bedeutet dies, dass Transparenz in der Unternehmenspolitik eine immer größere Gewichtung bekommt. Für die Krisenkommunikation im Speziellen ist die Folge, dass hier weitere Krisenauslöser hervorgehen können. Auch Medien bieten verstärkt die Möglichkeit des anonymen Hochladens geheimer Informationen auf speziell eingerichteten Seiten an. „Tote Briefkästen“¹⁵⁵ sollen dabei helfen etwaige Dokumente schnell zu verarbeiten und neue Themen in der Berichterstattung zu finden.

6.2.3 Veränderungen innerhalb der Kommunikation – die neuen Kommunikationspartner und die neue Rolle der Medien

Wie in Kapitel 6.2.1 erläutert, liegt die Veränderung innerhalb der Kommunikation bei der Verschiebung des Modells „One-to-Many“- hin zur „Many-to-Many“- Kommunikation. Darüber hinaus hat sich auch die Informationsvermittlung geändert. In den Massenmedien existiert eine klare Rollenverteilung des Sender- und Empfänger-Modells. Im Web 2.0 hingegen kommt es zu einem Rollenwechsel zwischen Sender und Empfänger.¹⁵⁶ Während die Unternehmenskommunikation vor Beginn des Web 2.0 konkrete Ansprechpartner in den Massenmedien definierte und Anliegen dort zu positionieren versuchte, sind heute Massenmedien nicht länger allein an der Kommunikation an die Öffentlichkeit beteiligt. Die Selektion relevanter Themen durch Journalisten als „Gatekeeper“ findet im Social Web nicht mehr statt. Der User von heute erfährt somit eine neue Dimension der informellen Selbstbestimmung¹⁵⁷. Er generiert als Konsument und Produzent eigenen Content und sammelt seine Informationen nach seiner individuell gesetzten Interessenslage. Das bedeutet, dass nicht mehr eine andere Person vorgibt, was relevant ist, sondern jedes beliebige Thema im Web 2.0 aufgegriffen und diskutiert werden kann. Bezugnehmend auf die Kritik von Hans-Dieter Kübler über die wenig kritischen Medien, bedeutet die neue Macht der User, dass sie neben den Medien und somit auch den Journalisten die geforderte Kontrollfunktion innerhalb der Demokratie selbst verkörpern können. Nicht nur die Auswahl an Themen liegt im Social Web bei

¹⁵⁴ <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/diskretion-unmoeglich.html>

¹⁵⁵ vgl. ebd.

¹⁵⁶ vgl. Schindler / Liller, 2011, 21

¹⁵⁷ vgl. Schmidt, 21.09.2010, 9

den Nutzern, sondern auch die Möglichkeit am aktiven Dialog mit dem Autor des Contents und der Dialog mit anderen Usern. Im Gegensatz zum Monolog, in dem Informationen frontal an den Rezipienten herangetragen werden, besteht heute die Möglichkeit, durch die Kommentarfunktion und den eigenen Blogeintrag jeden Inhalt zu bewerten, zu hinterfragen und die eigene Meinung zum Thema zu veröffentlichen. Wie bereits aufgegriffen, stellen Weblogs in ihrer Vielfalt ein besonderes Instrument der Kommunikation dar. Da sie sich meist auf ein spezielles Thema oder einen Bereich konzentrieren, publizieren hier „Fachleute“ ihre Erfahrungen, Meinungen oder ihr Hintergrundwissen. Sie treten heute wie Journalisten als Multiplikatoren auf und stellen eine weitere Säule in der Kommunikation dar.

Journalisten nutzen Blogs, um zu recherchieren, Themen aufzuspüren oder selbst in den Dialog mit ihren Zielgruppen zu treten. Daraus ergibt sich ein Wechselspiel zwischen Massenmedien wie Web 2.0 und der Öffentlichkeit. Bevor die Social Software das Internet revolutionierte, war der Begriff der Öffentlichkeit bereits nicht korrekt formuliert, da es keine homogene Öffentlichkeit gibt, sondern sie sich in verschiedene Zielgruppen untergliedert. Das Social Web verstärkt diese Definition der Teilöffentlichkeiten, da noch stärker auf die Interessen und Bedürfnisse des Einzelnen eingegangen wird und keine globale Informationsverarbeitung stattfindet. Content wird persönlich und individuell ausgewählt. Vereinfacht zum Beispiel auch durch Suchmaschinen, die anhand bestimmter Schlagworte den erwünschten Content aufzeigen. Daraus ergibt sich eine individuelle Filterung der Informationsflut. Die Selektion im Internet findet nicht mehr auf der Ebene der Journalisten statt, sondern aufgrund persönlich gesetzter Schwerpunkte und Einstellungen.

Interessanten Ansatz der neuen Rolle der Medien bietet das systematische Einbinden der User in die Berichterstattung – „[...] >>Graswurzel<< oder >>Bürgerjournalismus<< [...]“¹⁵⁸. Dabei erstellen Journalisten und Kommunikationsexperten zusammen mit den Usern neue Inhalte. Dies funktioniert durch stetiges Austauschen von Fakten, Ideen, Anregungen, Fragen oder Meinungen. Je nach Plattform besteht ein unterschiedliches Verhältnis zwischen dem Beitrag von Laienjournalisten und der Kontrolle und Qualitätssicherung durch professionelle Journalisten.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Mast, 2008, 615

¹⁵⁹ vgl. Mast, 2008, 616

6.2.4 Reputation Online

Laut Ansgar Thießen entsteht die Reputationskonstitution durch die Vermittlung Dritter (s. Kapitel 5). Durch das Web 2.0 existiert neben den Medien und den Medienvertretern wie Journalisten auch eine weitere Säule – die User selbst. Das hat zwei Wirkungen zur Folge. Zum einen werden durch die weltweite Vernetzung der einzelnen User in Communities oder der Blogosphäre negative Meldungen über ein Unternehmen global und in Echtzeit veröffentlicht. D.h. die Reputation kann dadurch binnen kurzer Zeit und weltweit Schaden nehmen.¹⁶⁰ Des Weiteren treten bei der Vermittlung von Reputation eines Unternehmens nicht länger ausschließlich die „klassischen“ Medien in den Konstitutionsprozess ein, sondern aktive Blogger, die zum Meinungsbildungsprozess beitragen. Klaus Eck bemerkt die Macht der User bei der Markenbildung und den oft großen Einfluss einiger weniger Influencer, die das Bild einer Marke bestimmen.¹⁶¹ Gleiches kann auch für die Reputation an Bedeutung gewinnen. Besonders problematisch ist es für Unternehmen (oder eine Marke), die selbst keine Präsenz im Social Web zeigen. Die eigene Inaktivität verhindert nicht, dass über ein Unternehmen geschrieben wird¹⁶² und dieses ungewollt in den Focus der Öffentlichkeit rückt.

Daher ist es wichtig, den eigenen Ruf des Unternehmens ständig zu überprüfen, um schnell und adäquat handeln zu können. Für kleine bis mittelständige Unternehmen unbekannter Marken reichen dafür Systeme wie „Google Alerts“ mit Social Media Ergänzungen aus, da ein professionelles Social Media Monitoring oft sehr teuer ist.¹⁶³ Hat der Ruf erst Schaden genommen, bedarf es vor allem Zeit und Geduld.¹⁶⁴ Ideal für den Wiederaufbau des Rufes sind Corporate Blogs, da diese gut von Suchmaschinen gefunden werden.¹⁶⁵ Das bedeutet gleichzeitig, dass Ressourcen im Betrieb sowohl für das Monitoring als auch für den Aufbau der Reputation abgestellt werden müssen, die dann regelmäßig und stringent positive Aktivitäten des Unternehmens im Netz veröf-

¹⁶⁰ vgl. Thießen, 2011, 44

¹⁶¹ vgl. Eck, 08.07.2011

¹⁶² vgl. ebd.

¹⁶³ vgl. ebd.

¹⁶⁴ vgl. ebd.

¹⁶⁵ vgl. ebd.

fentlichen und aktiv mit den Usern kommunizieren. Wer dies nutzt, hat gute Chancen den Ruf seines Unternehmens wiederherzustellen.¹⁶⁶

6.2.5 Monitoring als Krisenprävention

Dem Online Monitoring kommt wie im Offline-Bereich erhebliche Bedeutung zu. Trends und Meinungsbilder oder Konfliktherde müssen mittels eines effektiven Monitorings erfolgen, um bereits vor Entstehung einer Krise richtig handeln zu können. Die dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit beansprucht dabei ein sehr viel genaueres Hinsehen, welche Probleme auf ein Unternehmen zukommen könnten.¹⁶⁷ Dies ergibt sich aus der Dynamik der Kommunikationsprozesse und den großen Reichweiten im Social Media Bereich. Es besteht eine Vielzahl von Kommunikatoren, die in Echtzeit und einem häufig sehr offenen und ungeschönten Kommunikationsstil ihre Meinung kundtun. Die dafür eingesetzten Mitarbeiter müssen über eine Affinität im Social Web im Generellen verfügen, wissen, welche Netzwerke oder Blogs relevant für das Unternehmen sind, und Suchmaschinen effektiv nutzen können. Weiterhin müssen sie zeitnah und vor allem professionell in den Dialog mit kritischen Meinungsmachern treten. Das Hinzuziehen von Suchmaschinen wie Google ist elementar, da durch die Schlagwortsuche auch Content aus Blogs mit in den Suchergebnissen erscheinen. D.h. kritische Anmerkungen müssen nicht erst in einem bestimmten Blog von anderen Usern gefunden werden, sondern erscheinen automatisch in der Suchleiste bei Google. Da die Kommunikation der User selbst kaum steuerbar ist, muss ein genaues Bild des Unternehmens im Web 2.0 erstellt werden, um adäquat handeln zu können. Dazu gehört die Auswertung durch Relevanzprüfung und Gegenrecherche des „User Generated Contents“.¹⁶⁸

Spezielle Web Monitoring Tools geben einen Überblick oder eine direkte Auswertung des gesuchten Contents in den verschiedenen Social Web Angeboten.

¹⁶⁶ vgl. ebd.

¹⁶⁷ vgl. Jodeleit, 2010, 11

¹⁶⁸ vgl. Rachbauer, 2007, 10

6.2.6 Anpassung des „Wordings“ an das Web 2.0

Das „Wording“ im Social Web sollte wie im Offline-Bereich bestimmte Formulierungen enthalten, die dazu beitragen, Kernbotschaften zu vermitteln und ein kongruentes Bild in der Öffentlichkeit zu hinterlassen. Weiterhin trägt es dazu bei, Missverständnisse oder eher anheizende Begriffe zu vermeiden. Im Social Web sollte ein Wording vorher festgelegt werden, das auf die Besonderheiten eingeht. Wegen der flachen Hierarchien sollte die Unternehmenskommunikation sich auf einer Augenhöhe mit den Usern befinden. Bei der Analyse diverser Blogs ist eine persönliche Kommunikation zu beobachten. D.h. selbst der eingebettete Blog der „Tagesschau“ wird durch einen Redakteur personalisiert, indem er aus der Ich-Perspektive in den Dialog mit Usern tritt. Weiterhin ist ein gelockerter Umgangston festzustellen. Dabei muss der Sprachstil weiterhin dem Erscheinungsbild und den Erwartungshaltungen entsprechen, um glaubwürdig zu erscheinen. Besonders die Besetzung von Keywords bekommt hier eine hohe Gewichtung, da durch die Nutzung von Suchmaschinen der gesuchte Content anhand getroffener Schlagworte erscheint. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, die Krise mit bestimmten positiven Assoziationen zu besetzen.

6.3 Social Media Plattformen in der Krise gezielt nutzen

Die größte Chance der Krisenkommunikation im Web 2.0 bietet die Möglichkeit des offenen und direkten Dialogs mit den Anspruchsgruppen. Richtete sich sonst die Kommunikation an Journalisten, die stellvertretend für die Öffentlichkeit Informationen zu einer Krise aufbereiteten, kann der Krisenstab heute ohne ein zwischengeschaltetes Organ mit seinen Stakeholdern in Kontakt treten. Hierdurch erfährt der Unternehmenssprecher Tendenzen und die Tonalität, wie eine Krise wahrgenommen wird, aus erster Hand. Weiterhin hat er die Chance mit Betroffenen in den Dialog zu gehen und individuell an der Meinungsbildung teilzuhaben. Meinungsführer im Web 2.0 sind User, die sich auf bestimmten Gebieten ein Fachwissen angeeignet haben oder ihre Meinung nach außen hin vertreten. Sie sind die wenigen Personen, die aktiv im Social Web kommunizieren. Können sie von der Krisenbewältigung überzeugt werden, dienen sie bei entsprechender Glaubwürdigkeit als Multiplikatoren. Wie in den vorangegangenen Kapiteln erörtert, hat dies den Vorteil, dass Meinungsmacher aus der Community selbst kommen. Ihnen wird dementsprechend ein größeres Vertrauen entgegengebracht als dem in die Krise geratenen Unternehmen selbst. Durch die Verlinkung der

einzelnen Blogs und die Vernetzung der User untereinander werden schnell große Reichweiten erzielt. Durch einen Corporate Blog oder einen CEO Blog kann ein Unternehmen als direkter Ansprechpartner auftreten und der Forderung nachkommen Verantwortung für die eingetretene Krise, bzw. deren Auslöser zu übernehmen. Wobei die Übernahme von Verantwortung kein Schuldeingeständnis ist, sondern hier die oft in Unternehmen bekundete Corporate Social Responsibility bewiesen werden kann. Dies wiederum schafft Vertrauen. Dabei zu beachten sind die Wirkungsweisen des Social Webs, in dem Halbwahrheiten, Verzögerungstechniken oder die schreibchenweise Informationsgabe schnell abgestraft werden und als Konsequenz der Verlust des Vertrauens droht. Wie auch bei der Offline-Krisenkommunikation sollte das Unternehmen oder die Organisation in die Offensive gehen und Kritiker direkt ansprechen. Dabei ist zu beachten, dass ein Dialog nicht oberflächlich geführt, sondern auf jede mögliche Frage detail- und faktengetreu eingegangen werden sollte. Ziel ist hier, die Kernbotschaft vermitteln zu können und sich auf tiefgründige Diskussionen vorzubereiten. Nicht jede Kritik eines Users muss dabei konstruktiv sein, d.h. auf reine Provokationen sollte im Zweifel grundsätzlich nicht eingegangen werden.

Im Social Web sollte bereits in der potenziellen Krisenphase aktiv der Dialog geführt werden, um Vertrauen aufzubauen.¹⁶⁹ Dabei gilt es frühzeitig die Führung in der Kommunikation zu übernehmen und sich eine eigene Gemeinschaft aufzubauen, die eine hohe Akzeptanz gegenüber dem Unternehmen aufweist. Vertrauen und Glaubwürdigkeit werden im Web 2.0 nur durch „Transparenz, fairen Dialog (und) frühzeitiges Besetzen von Themen“¹⁷⁰ erreicht. Durch die Nutzung von Corporate Blogs besteht die Chance das Vertrauen über einen längeren Zeitraum aufzubauen und Glaubwürdigkeit zu erlangen, indem eine „ungefilterte, [...] und argumentative Diskussion(en) [...]“¹⁷¹ gehalten werden kann. Voraussetzung für eine positive Wirkung des Corporate Blogs ist Authentizität durch unabhängige und nicht kommerzielle Inhalte. Ferner ist der virtuelle Raum nicht von der Realität isoliert zu betrachten. Das bedeutet, dass die getätigten Aussagen mit den Handlungen des Unternehmens übereinstimmen müssen.¹⁷²

¹⁶⁹ vgl. Eck, 08.07.2011

¹⁷⁰ vgl. Jodeleit, 2010, 190

¹⁷¹ Podwojewski, 2009, 4

¹⁷² vgl. Bernet, 2010, 169

6.4 Der Online-Krisenplan

Unter Beachtung der neuen Herausforderungen durch die Nutzung des Social Webs ergeben sich bei der Erstellung eines Krisenplans entsprechende Aufgabenfelder:

- Einplanung weiterer Ressourcen für das umfangreiche Monitoring und die direkte Interaktion mit dem User. Gerade in der akuten Krisenphase ist mit einem erhöhten Traffic auf den eigenen Seiten oder im Social Media zu rechnen.
- Den Corporate Blog als Maßnahme zur Krisenbewältigung integrieren.
- Auf kritische Fragen müssen unter Berücksichtigung der journalistischen W-Fragen speziell für den Dialog in Echtzeit Antwortmöglichkeiten exemplarisch erstellt werden.
- Die „Darksite“ sollte eine Kommentarfunktion enthalten, in der der Dialog gewährleistet werden kann.
- Anpassung der Strategie auf die kommunikativen Besonderheiten, diese dialogorientiert und dynamisch.
- Mitarbeiter schulen im Umgang mit dem Social Web in Krisenzeiten, damit diese sensibilisiert werden für die Auswirkungen von nicht qualifizierten Äußerungen oder dem Weitergeben von Firmengeheimnissen.

7 Analyse diverser Krisen

7.1 Krisenverläufe im Web 2.0

7.1.1 „Loveparade“

Am 24. Juli 2010 ereignete sich bei der „Loveparade“ in Duisburg eine Tragödie, während der Großveranstaltung kam es zu einer Massenpanik, bei der 21 Menschen starben und Hunderte verletzt wurden.

Gibt man den Begriff „Massenpanik „Loveparade“ in der Suchfunktion bei „YouTube“ ein, erscheinen 1.380 Ergebnisse. Einige der hochgeladenen Videos erreichen dabei über 1,9 Millionen Aufrufe, wobei nicht differenziert wird, wie oft ein einzelner User den entsprechenden Content angeklickt hat. Das Anschauen der Videos erfolgt ohne vorherige Anmeldung, d.h. der Content ist frei im Internet verfügbar ist. Die Statistik eines Videos, 1.230.359 Aufrufe, zeigt, wie sich der Content im Netz verbreitet hat. Bereits in den ersten drei Tagen wurde eine Klickrate von 622.889 erzielt. Sichtlich ist, dass ein Großteil der Weltkarte eingefärbt ist. Das bedeutet, dass ein Ereignis nicht mehr nur regional, sondern binnen einer kurzen Zeit weltweit Aufmerksamkeit erhält.

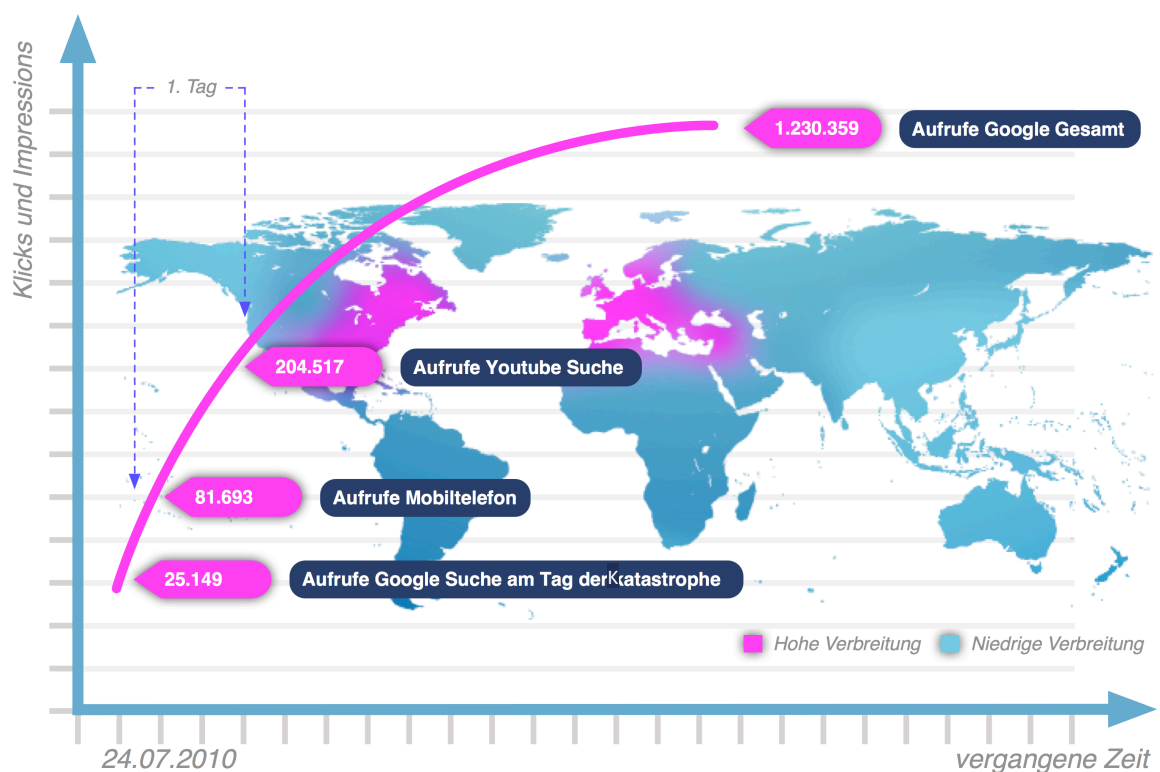


Abbildung 6: Illustration der exponentiellen Verbreitung von Information im Web 2.0 am Beispiel der „Loveparade“-Katastrophe 2010. Eigene Darstellung

Neben dem kommentarartigen Titel des Videos hat jedes Mitglied (zum Hochladen und Kommentieren muss vorher ein Nutzerkonto erstellt werden) auf „YouTube“ die Möglichkeit den Inhalt zu kommentieren. Das eben aufgegriffene Beispielviedo erhält 2.502 Kommentare. Die „90-9-1“ Regel greift an dieser Stelle nicht, hierfür hätten knapp 10.000 Kommentare mehr gepostet werden müssen. Der Inhalt der Kommentare entspricht hingegen dem offenen und ungeschönten Dialog, wie von Experten als sprach-

liches Charakteristikum des Social Webs bezeichnet. Dabei ist zu beobachten, dass zunächst das Ereignis an sich kommentiert wird und sehr schnell subjektive Schuldzuweisungen stattfinden. Dabei richtet sich die Aufmerksamkeit meist entweder auf eine Person oder Institution. In diesem Beispiel ausgemacht an Oberbürgermeister Adolf Sauerland, den Veranstalter Rainer Schaller und der Polizei.¹⁷³ Hierbei werden neben dem Suchen nach Verantwortlichen auch klare Forderungen an die jeweiligen Personen gestellt. Zu beobachten ist darüber hinaus, dass sich auch die User untereinander kritisieren. Der Dialog findet somit nicht ausschließlich über die vermeintlichen Verantwortlichen oder das Ereignis selbst, sondern ebenso über die Meinungen anderer Nutzer statt.

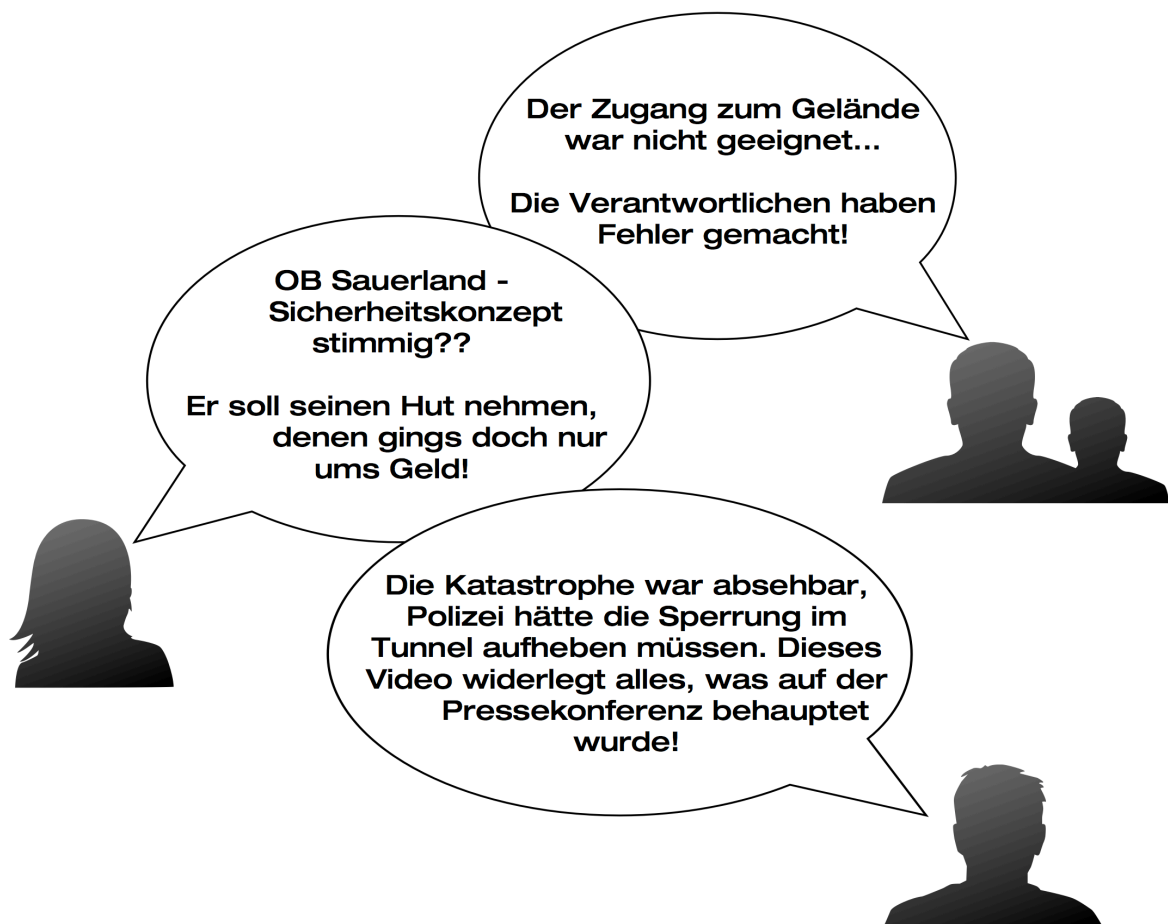


Abbildung 7: Zeigt exemplarisch Kommentare zu „YouTube“ Videos der „Loveparade“ Katastrophe 2010, eigene Darstellung

¹⁷³ vgl. 24.07.2010, http://www.youtube.com/all_comments?threaded=1&v=-2onoJLq2-8&page=6

In dem sozialen Netzwerk „Facebook“ können ähnliche Beobachtungen wie auf „YouTube“ gemacht werden. Die Aufmerksamkeit richtet sich im Fall „Loveparade“ wieder auf Duisburgs Oberbürgermeister Adolf Sauerland. Es existieren ca. 18 Gruppen, die die Abwahl des Politikers fordern. Die mitgliedsstärkste Gruppe zählt 1.060 Personen. Die Seite ist in verschiedene Rubriken unterteilt. Im Diskussionsforum der Seite werden diverse Themen angeboten, die Kommentare werden dabei fast ausschließlich von sechs Usern verfasst, nur wenige andere Nutzer kommentieren die eingestellten Beiträge. Auffällig ist, dass der letzte Inhalt unter dem Tab „Diskussionen“ im August 2010 erstellt wurde. Letztes Thema ist die Unterschriftensammlung zur Abwahl Sauerlands. Die Initiative gegen den Oberbürgermeister blieb 2010 erfolglos. Knapp ein Jahr später, am 20. Juni 2011, findet eine erneute Petition gegen Sauerland statt. Es wurden dazu keine neuen Beiträge auf dieser Seite verfasst. Einzig auf der sogenannten Pinnwand der Seite findet man regelmäßige Kommentare. Zwischen den Einträgen vergehen allerdings oft mehrere Tage, auch der Dialog zwischen den Mitgliedern durch aufeinander folgende Kommentare ist nicht sehr weit ausgeprägt. Sofern Kommentare überhaupt rückkommentiert werden, liegt die Anzahl bei etwa zwei, bis auf wenige Ausnahmen bei 15 oder 27 Kommentaren.

Weitere Seiten auf „Facebook“ zur „Loveparade“-Katastrophe existieren in großer Anzahl (etwa 100 Seiten und Gruppen zu den relevanten Themen). Die Motivation der unterschiedlichen Seiten ist das Gedenken der Opfer, Hilfe für Angehörige, Boykott gegen Mc Fit (Fitnessstudiokette von Rainer Schaller), Errichtung eines Mahnmals oder der Protest gegen neue Bauvorhaben auf dem Gelände der „Loveparade“. Auch der Wunsch, die Techno-Parade an einem anderen Ort wieder aufleben zu lassen, wird auf dafür speziell eingerichteten Seiten oder in Gruppen kommuniziert. Die Gruppenstärke oder die Besucheranzahl auf den angebotenen Seiten schwankt von einem Besucher oder Mitglied bis zu mehreren Tausend Personen.

Beim Recherchieren des Beispiels fällt auf, dass sehr häufig Artikel von Onlinemedien oder den „klassischen“ Medien in Blogs, bei „Twitter“ oder bei „Facebook“ verlinkt werden und dadurch ein Dialog entsteht, umgekehrt in den „klassischen“ Medien aber keine Beiträge aus Facegruppen oder „Twitter“-Meldungen in der Berichterstattung erwähnt werden. Einzig der Videocontent wird in den Fernsehnachrichten gezeigt. So auch die Feststellung von Rolf-Dieter Rühl, dass „[...] Gespräche im Netz zumeist um die Medienberichterstattung kreisen.“¹⁷⁴ Die Wirkung des Social Webs ist an dem Bei-

¹⁷⁴ 07/2011

<http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/kommentare-kolumnen/online-only-ist-tot.html>

spiel der „Loveparade“- Katastrophe schwierig nachzuvollziehen, da der mediale Druck im Internet und außerhalb des Netzes enorm hoch ist. Eine Katastrophe solchen Ausmaßes, der wellenförmige Krisenverlauf, die Empörung in der Bevölkerung und die durch Inkompetenz und Mangel an Empathie selbst in eine Krise geratenen Personen sind für die Massenmedien ein absatzstarkes Szenario.

Bei der Recherche positiv aufgefallen ist der Internetauftritt der Bürgerinitiative „Neuanfang für Duisburg“. Unter dem Punkt „Gästebuch Neuanfang für Duisburg“ erscheinen eine Reihe von Kommentaren. Neben zustimmenden Beiträgen, Anregungen oder Fragestellungen wird auch Kritik geäußert. Die Initiatoren reagieren darauf sehr professionell, indem sie freundlich und erklärend, aber auch nachdrücklich auf die entsprechenden Kommentare eingehen. Ein weniger gutes Beispiel gibt die Stadt Duisburg ab. Sie kündigt zwar die Präsenz der Stadt im Social Media auf ihrer Homepage an, führt auch z.B. eine offizielle „Facebook“-Seite, es findet jedoch kein Dialog mit den Usern statt. Kritische Stimmen zu Oberbürgermeister Sauerland werden unkommentiert stehen gelassen. Positiv daran ist lediglich, dass die Beiträge nicht gelöscht werden, da dies bei den Nutzern als Zensur empfunden wird, kommunikationspolitisch problematisch ist und darüber hinaus als ein Verstoß gegen den Artikel Fünf des Deutschen Grundgesetzes gewertet werden könnte.

7.1.2 Naher Osten und Mahgreb Staaten

Aus Betrachtung der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive bietet das Beispiel der Proteste und Unruhen im Nahen Osten einen interessanten und historischen Ansatz. Demnach ist der Umbruch einer Gesellschaft meist zurückzuführen auf die veränderte Kommunikation bzw. die Vervielfachung von Kommunikatoren. So lassen sich im historischen Kontext nicht nur mediale Veränderungen abzeichnen, sondern ebenfalls die Entwicklung einer selbstorganisierten Öffentlichkeit.¹⁷⁵ So wurde vor der Französischen Revolution das Journal eine Plattform für politisch aktive Bürger¹⁷⁶, die ihre Beobachtungen und Meinungen dort bekundeten. Die Motivation, ein Journal zu verfassen, war dabei nicht der Beruf, sondern Überzeugung. Überträgt man die historischen Veränderungen auf das Web 2.0, zeichnen sich ähnliche Faktoren ab. Die be-

¹⁷⁵ Imhof / Schulz 1998, 9

¹⁷⁶ Imhof / Schulz 1998, 10

reits erwähnten Bürgerjournalisten erfüllen eine ähnliche Rolle. Zusätzlich hat sich das Internet als Medium durch die veränderte Rolle der User vom passiven Rezipienten zum aktiven Produzenten grundlegend neu ausgerichtet. Welche Macht dem User zuteil wird, zeigt die Lage im Nahen Osten.

Der 17. Februar 2011 markiert den Beginn der Revolution in Libyen, indem die Opposition über das Social Web den „Tag des Zorns“¹⁷⁷ proklamierte. Aufgrund der Tatsache, dass die Medien vor Ort durch Sicherheitsbeamte des Gaddafi Regimes daran gehindert wurden, die Berichterstattung über die aktuellen Geschehnisse aufrecht zu erhalten, war das Social Web eines der wenigen Möglichkeiten überhaupt an Informationen zu gelangen.¹⁷⁸ Die Bedeutung dieser gewonnenen Macht wird hier besonders deutlich, da die Presse als Vermittler seriöser Medien faktisch wegfällt.

Über die Suchfunktionen von „Facebook“ und „Twitter“ konnte der Content anhand der Schlagworte „#feb17“, „#lybia“ („Twitter“) oder „Gaddafi“ („Facebook“) abgerufen werden.¹⁷⁹ Speziell auf den eingerichteten „Facebook“-Seiten konnten die User sich über die Geschehnisse austauschen und weiteres Informationsmaterial durch das Verlinken von Videos und Blogs an die Öffentlichkeit bringen.¹⁸⁰ Bekannteste Gruppen des Protests im Social Web sind „Libyen Youth Movement“ und „Gaddafi stürzen! Freiheit für die Menschen in Libyen“.¹⁸¹ Letztere ruft dabei andere „Facebook“-Nutzer auf, sich aktiv am Protest gegen das Gaddafi Regime zu beteiligen, indem konkret zu „Solidaritäts- und Protestkundgebungen“¹⁸² aufgerufen wird. Auch die Mitglieder der „Facebook“-Gruppe „We are all Khaled Said“, die schon die Protestbewegungen in Ägypten begleitet und dokumentiert haben, bekunden ihre Solidarität für die Demonstranten in Libyen und ermutigen sie, weiter für ihr Land zu kämpfen.¹⁸³ Der Blog „Global Voices“, eine internationale Bloggergemeinschaft geht gezielt auf Sachverhalte ein, die in den gängigen Medien wenig aufgegriffen werden.¹⁸⁴ Obwohl Inhalte in den Blogs oder sozialen Netzwerken nicht auf ihren Wahrheitsgehalt überprüft werden konnten, dienten die Augenzeugenberichte und hochgeladene Videos als einzige Informationsquelle.

¹⁷⁷ 22.02.2011, <http://www.tagesschau.de/ausland/linklistelibyen100.html>

¹⁷⁸ 22.02.2011, <http://www.tagesschau.de/ausland/linklistelibyen100.html>

¹⁷⁹ vgl. ebd.

¹⁸⁰ vgl. ebd.

¹⁸¹ vgl. ebd.

¹⁸² vgl. ebd.

¹⁸³ vgl. <https://facebook.com/elshaheed.co.uk>, letzter Aufruf 10.07.2011

¹⁸⁴ vgl. ebd.

Die Relevanz und Tragweite der geschilderten Beobachtungen und des Videomaterials werden deutlich, als Saif al Islam, Sohn Gaddafis und gleichzeitig auch Pressesprecher Libyens, das brutale Vorgehen gegen die Demonstranten leugnete und den Konflikt zu verharmlosen versuchte. Ohne die Informationen und Bilder aus der Bevölkerung selbst könnte man die Aussagen von Saif al Islam nicht widerlegen und wäre auf die einseitige Berichterstattung des Gaddafi-Regimes angewiesen.

Vorreiter der „Facebook-Revolution“ sind Tunesien und Ägypten. Die junge Mittelschicht der beiden Länder organisierte die Proteste fast ausschließlich über das Social Web.¹⁸⁵ Diese neu entstandene Opposition verbreitete via „Facebook“ und „Twitter“ Aufrufe zur Demonstration, postete die Parolen für ihren Protest und verabredeten Versammlungsorte direkt über die Plattformen. Anstoß zu den Demonstrationen gab die einfache Fragestellung, ob sie (die Social Media Community) am 25. Januar demonstrieren gehen würde.¹⁸⁶ Die Initiatoren erhielten darauf innerhalb kürzester Zeit 90.000 Zusagen.¹⁸⁷ Zurückzuführen ist diese Art der Protestorganisation auf die technischen Möglichkeiten und den starken Zuwachs an Internetnutzern, die sich allein in Ägypten¹⁸⁸ von 23 Millionen Nutzern im Jahresvergleich fast verdoppelt haben.

Der Protest in Libyen spiegelt drastisch die neue Rolle der User wieder, die durch ihre Stimme eine wichtige Ergänzung zum Journalismus darstellen. Sie haben aktiv an der Informationsübermittlung mitgewirkt, da ohne die Einbeziehung des Web 2.0 der Content keine so breite und internationale Öffentlichkeit erreicht hätte. Die Besonderheit ist somit auch, dass die im Social Web verbreiteten Daten und Inhalte Einzug in die Massenmedien fanden und die Berichterstattung der Nachrichtenmedien diesmal um den Content aus dem Web 2.0 kreiste. Hinzu kommt die flache Hierarchie des Social Web. Die Kommunikation oder hier besser die Organisation wurde auf ein Vielfaches heruntergebrochen und vereinfacht. Anders als im Offline-Bereich erfolgt der Austausch unter den Usern schnell und auf einer Augenhöhe. Alle sind gleichberechtigt und können ihre Ideen offen zur Diskussion stellen. Auch das Verabreden von Versammlungen hat sich stark vereinfacht und bedarf keiner großartigen Vorbereitung (s. Fragestellung auf „Facebook“ zur Demonstration). Ausreichend war ein Eintrag auf der Pinnwand unter der Voraussetzung, eine hohe quantitative und qualitative Vernetzung vorweisen zu

¹⁸⁵ vgl. 27.01.2011, <http://www.stern.de/politik/ausland/revolution-20-in-aegypten-und-tunesien-wie-facebook-und-twitter-die-proteste-vorantreiben-1647849.html>

¹⁸⁶ vgl. ebd.

¹⁸⁷ vgl. ebd.

¹⁸⁸ vgl. ebd.

können. Quantitativ bezieht sich hier auf die Reichweite und qualitativ auf die Ausprägung der Verbindungen. Wie in dem eben aufgeführten Beispiel ist bei den Protestbewegungen eine Gemeinschaft von gleichem Hintergrund (Unzufriedenheit gegenüber der Regierung) und gleichen Zielen (Wunsch nach Demokratie) entstanden, die zu einer starken Bindung innerhalb des Netzwerks geführt hat.

Problematisch bei der Krisen-PR im Web 2.0 ist die Anonymität der User. Die Symbolfigur für den Protest in Syrien, eine vermeintlich lesbische Bloggerin, war in Wahrheit ein in Schottland lebender US-Student.¹⁸⁹ Er gab sich als Amina Abdallah Arraf aus, eine Syrierin, die detailliert ihre Beobachtungen zum Protest gegen den Präsidenten schilderte.¹⁹⁰ Ein Blogeintrag wurde von einem angeblichen Cousin verfasst, in dem eine junge Frau von Bewaffneten aus einem Auto gezogen wurde.¹⁹¹ Dies sorgte für soviel Aufmerksamkeit in dem Blog, dass sich eine Solidaritätsgruppe bei „Facebook“ zusammenschloss und in kurzer Zeit etwa 15.000 Anhänger fand.¹⁹²

7.1.3 „Jamba“

Der Klingeltonanbieter „Jamba“ geriet aufgrund eines kritischen Blogeintrags in eine PR-Krise. Ein User berichtete in einem Weblog über dubiose Geschäftspraktiken des Unternehmens, welche tagelang von dem Unternehmen unkommentiert stehen gelassen wurden.¹⁹³ Der Eintrag verbreitete sich schnell im Web 2.0 und wurde später auch

¹⁸⁹ vgl. 13.06.2011, http://diepresse.com/home/politik/aussenpolitik/669689/USStudent-outet-sich-als-syrische-Bloggerin?direct=669770&_vl_backlink=/home/politik/aussenpolitik/669770/index.do&selChannel=

¹⁹⁰ vgl. ebd.

¹⁹¹ vgl. ebd.

¹⁹² vgl. 13.06.2011, http://diepresse.com/home/politik/aussenpolitik/669689/USStudent-outet-sich-als-syrische-Bloggerin?direct=669770&_vl_backlink=/home/politik/aussenpolitik/669770/index.do&selChannel=

¹⁹³ vgl. 07.01.2005, http://217.110.127.215/fischerappelt/_aktuell/meldung.php?NavEbene1=1&we_objectID=303

von einigen Massenmedien aufgegriffen.¹⁹⁴ Die Folge für „Jamba“ war ein Eintrag unter den ersten Suchergebnissen von Google.¹⁹⁵

Das Beispiel zeigt, welche Bedeutung die Kommunikation im Social Web hat und dass ein Ignorieren von kritischen Beiträgen schnell weite und zunehmend unkontrollierbare Kreise ziehen kann. Das Monitoring ist eine wichtige Maßnahme dafür, kritische Stimmen schnell aufzunehmen und im zweiten Schritt durch geschulte Mitarbeiter eine drohende PR-Krise abzuwenden. Es zeigt ferner, wie weich die Grenzen zwischen der virtuellen und realen Welt sind. Für das Unternehmen eine sicherlich überraschende Krise, die sich zunächst nur im Social Web abspielte, plötzlich aber zu einer echten Kommunikationskrise transformierte, die dann auch von den „klassischen“ Medien aufgegriffen worden ist. Durch das Erscheinen in den ersten Suchergebnissen bei Google ergibt sich die Problematik, die Reputation zu beschädigen, da Interessierte schnell den negativen Content auffinden und weiterverbreiten können.

7.2 Besonderheiten und Gemeinsamkeiten

Für die Medienarbeit in Krisenzeiten bedeutet die Veränderung innerhalb der Kommunikation, dass die Informationsvermittlung schwerer zu kontrollieren ist, da nicht nur eine Instanz angesprochen werden muss, sondern sich die Kommunikation an viele unterschiedliche Teilöffentlichkeiten richtet. Diese nehmen den Inhalt der Botschaft auf und können in Echtzeit ihre Meinung dazu veröffentlichen oder bestimmte Inhalte in Frage stellen. Die Folge für die Unternehmenskommunikation ist die, dass absolute Transparenz bei der Bewältigung der Krise herrschen muss. Kommt der Verdacht auf, dass ein Unternehmen „Halbwahrheiten“ verbreitet, wird es offen im Web 2.0 zur Diskussion gestellt. Die Gefahr, dass geheime Informationen publik werden, ist durch das Social Web, gerade im Hinblick auf Enthüllungsplattformen wie „WikiLeaks“, rapide gestiegen. Die Stärkung oder der Erhalt von Vertrauen und Glaubwürdigkeit bleiben zentrale Themen in der Krisen-PR, jedoch sollte ein Unternehmen die Wirkung und die Streuung von Gerüchten im Web 2.0 berücksichtigen. Offenheit und Authentizität sind wichtige Faktoren in der Kommunikation, genauso sollte die Präsenz im Social Web mit dem äußeren Erscheinungsbild übereinstimmen. Der Krisenmanager von heute muss

¹⁹⁴ vgl. ebd.

¹⁹⁵ vgl. ebd.

sich auf den Dialog mit den Anspruchsgruppen einstellen und adäquat kommunizieren. Adäquat bedeutet im Web 2.0 nicht nur den richtigen Terminus zu finden, sondern auch soziale Kompetenz vorzuweisen. Der Dialog in Echtzeit ist ungefiltert und persönlich, d.h. der PR-Fachmann sollte auch zwischen den Zeilen lesen können.

Die Unternehmenskommunikation hat durch das Web 2.0 zwar weitere Kommunikationspartner, Journalisten bleiben aber weiterhin fester Bestandteil in der Krisen-PR.

Im Gegensatz zu der Offline-Krisen-PR richtet sich die Krisen-PR 2.0 direkt an die Stakeholder, der Kommunikationsweg geht dementsprechend nicht mehr ausschließlich über die Medien. Der grundlegende Unterschied besteht darin, dass der Rezipient nicht mehr passiv eine übermittelte Botschaft aufnehmen muss, sondern ebenfalls seine Botschaft sowohl an den Absender als auch zu anderen Usern senden kann. Daraus ergibt sich eine Veränderung des Kommunikationsmodells von einer „One-to-Many“- zu einer „Many-to-Many“- Kommunikation.

Die Chancen und Risiken einer Krise bleiben in beiden Bereichen (Web 2.0 und Offline) die Gleichen, wobei sich durch die direkte Kommunikation mit den Usern eine weitere Chance im Web 2.0 ergibt. Durch den Dialog kann der Nutzer wertvolle Anstöße bei der Innovationsfindung beisteuern, indem er in den Prozess direkt mit einbezogen wird.

Schwer zu bewerten ist die Wirkung des Social Webs auf den Verlauf einer Krise. Wie bereits erörtert, ist die Krise immer an die mediale Aufmerksamkeit gebunden. Betrachtet man das Web 2.0 ergibt sich für einzelne Blogs beispielsweise eine eher spitze Zielgruppe, die man nicht als mediale Öffentlichkeit bezeichnen dürfte. Erzielt ein Thema wie die „Loveparade“-Katastrophe hohe Reichweiten, dann ist dieses Thema so weitreichend, dass die Massenmedien es aufgreifen. Es wird also in der virtuellen wie auch der realen Welt mit ähnlich hohem Interesse wahrgenommen und weitergetragen. Das wiederum erschwert die Beantwortung, welche Folgen das Web 2.0 konkret auf die betroffene Person, das Unternehmen oder Institution hat. Zudem konnte bei der Recherche beobachtet werden, besonders bei dem Beispiel „Loveparade“, dass es eine Vielzahl an verschiedenen Gruppen mit unterschiedlichen Motivationen gibt. Diese zählen dabei häufig nur einige wenige Mitglieder, so dass sich dieses Zersplittern in viele kleine Gruppen auf ihre Schlagkraft auswirkt. Eine in dieser Arbeit nicht zu klärende Fragestellung ist, warum hier nicht versucht wird, die Möglichkeiten des Web 2.0 auszuschöpfen und sich als gemeinsame große Gruppe zu organisieren, da besonders die gegenseitige Vernetzung als elementar für das Social Web angesehen wird. Ein Gegenbeispiel stellt dabei der Protest im Nahen Osten und den Mahgreb Staaten dar. Hier existieren nur wenige Gruppen bei gleicher Motivation und die Mitgliederzahlen

liegen bei einigen Tausend bis zu Hunderttausenden. Ihre Schlagkraft ist dementsprechend um ein Vielfaches größer.

Fazit

Die Erkenntnisse dieser Bachelorarbeit basieren darauf, die verschiedenen Mechanismen der traditionellen Krisen-PR der Online-Krisenkommunikation gegenüberzustellen. In den Kapiteln eins bis fünf wurde ausführlich auf die Krise und die Kommunikation innerhalb einer Krise als einer der Untersuchungsgegenstände eingegangen. In den Kapiteln sechs und sieben wurden das Web 2.0 analysiert und die sich daraus ergebenden Veränderungen aufgezeigt.

Durch diese genaue Analyse kann festgestellt werden, dass sich die Anforderungen an die Krisen-PR zu einem gewissen Teil verändert haben, die Zielsetzung der Public Relations sich jedoch nicht durch das Web 2.0 gewandelt hat. Die veränderten Anforderungen ergeben sich somit aus den bereits in den 60ern definierten Aufgaben der PR. Oeckl forderte zu dieser Zeit eine dialogorientierte Kommunikation. Durch das Web 2.0 kann dieser Forderung in erheblichem Maße nachgekommen werden, da sich das „Sender–Empfänger“ Modell zu einer „Many-to-Many“-Kommunikation entwickelt hat. D.h. ein echter Dialog zwischen einem Unternehmen / einer Organisation und den Stakeholdern findet durch das Nutzen der Social Software statt. Die Veränderungen haben sich jedoch relativ gesehen nicht verändert, sondern erfüllen die ursprüngliche Aufgabe an die Krisenkommunikation bzw. die Öffentlichkeitsarbeit im Generellen.

Die Chance des Users, aus seiner Rolle des passiven Rezipienten herauszutreten, ist zwar gegeben, die Wirkung dieser neu gewonnenen Macht ist allerdings nicht zu belegen. Eine Krise wird dadurch definiert, dass sie für ein Unternehmen eine existenzbedrohende Situation hervorruft, es liegen mir allerdings keine Studien dazu vor, welche Wirkung eine Krise im Web 2.0 auf den Absatz oder die Reputation konkret hat. Nach Wolf-Dieter Rühl hat die Social-Media-Kampagne von Greenpeace gegen Nestlé keine Auswirkungen auf den Absatz der Produkte gehabt.¹⁹⁶

¹⁹⁶ vgl. 07/2011 <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/kommentare-kolumnen/online-only-ist-tot.html>,

Der folgende Sachverhalt unterstützt ebenfalls die Annahme, dass das Web 2.0 eine eher geringe Wirkung auf die Folgen einer Krise hat.

Christoph Seils stellt in seinem Beitrag „Schöne neue Onlinewelt“ fest: „Gäbe es kein Internet, wäre Karl-Theodor zu Guttenberg noch Verteidigungsminister [...]“. ¹⁹⁷

Nach Holger Doetsch jedoch haben Berliner Hauptstadtjournalisten in so genannten „Unter 3 – Gesprächen“ bei Regierungsmitgliedern hinterfragt, ob sich etwa Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel (CDU) tatsächlich von den Diskussionen zu Guttenberg im Internet, hier insbesondere im Sozialen Netzwerk „Facebook“, hat beeinflussen lassen. Sämtliche Gesprächspartner betonten für die Medienvertreter durchaus überraschend, dass Frau Merkel sich zwar sehr wohl intensiv mit den Diskussionen bei „Facebook“ (sowie dem Informationsnetzwerk „Twitter“) beschäftigt habe. Die Überzeugung jedoch, dass Guttenberg als Minister wohl kaum zu halten sein dürfte, reife ungeachtet dessen erst, als Wissenschaftler in einem Offenen Brief ihren Unmut zeigten über die von ihr gemachte Aussage, sie habe ja keinen wissenschaftlichen Mitarbeiter, sondern einen Minister eingestellt. ¹⁹⁸

Es ist also fraglich, ob das Web 2.0 wirklich eine derart bedeutende Rolle in der Krisenkommunikation hat. Die eben angeführten Beispiele zeigen, dass die Kommunikation allein durch das Web 2.0 scheinbar keine Wirkung zeigt.

Das Social Web hat, wie das Beispiel „Naher Osten und Mahgreb Staaten“ zeigt, eine hohe Relevanz, wenn Medien nur schwer ihrer Aufgabe als Informationsvermittler nachkommen können. Auch die Organisation von Protesten kann durch das Web 2.0 erleichtert werden. Eine konkrete Wirkung, ob die Folgen einer Krise, durch das Social Web oder Ereignisse außerhalb des Internets eingetreten sind, bleibt schwer zu ermitteln. Auch im Fall der „Loveparade“-Katastrophe wird deutlich, dass zwar über ein Ereignis diskutiert und versucht wird, sich zu mobilisieren, aber auch hier die Wirkung – die Abwahl Sauerlands – bis jetzt ohne Erfolg blieb.

Fraglich ist weiter, warum die Betonung der geforderten Transparenz und des Dialogs durch das Social Web stark hervorgehoben wird, obwohl bereits vor 50 Jahren erkannt wurde, dass dies essentieller Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit, nicht nur in Krisenzeiten, ist.

¹⁹⁷ 05.07.2011, <http://www.cicero.de/berliner-republik/sch%C3%B6ne-neue-onlinewelt/42293>

¹⁹⁸ vgl. Doetsch, Gespräch 20.07.2011

Auffällig bei der Analyse von sozialen Netzwerken oder diversen Weblogs waren die Dynamik, mit der ein Thema behandelt wurde, und die Tatsache, dass nicht nur der Inhalt offen diskutiert wird, sondern auch der Verfasser eines Kommentars selbst schnell in den Fokus der Diskussion rückt. Es wird nicht nur über die Sache an sich kommuniziert, sondern auch die Äußerungen anderer User werden in die Kritik genommen. Dabei entwickelt sich oft eine lebhafte Diskussion. Somit wird jeder, der sich an der Kommunikation im Web 2.0 beteiligt, schnell selbst zum Objekt des Dialogs. Eine Dynamik, auf die sich ein Kommunikationsverantwortlicher einstellen muss. Das beinhaltet ein gewisses Maß an Kritikfähigkeit, aber ebenso Empathie, auf sein Gegenüber eingehen zu können. Durch die Recherche der „Loveparade“-Katastrophe wurde anhand der vielen Kommentare eines sehr deutlich: Die Forderung der User nach verantwortungsvollem Handeln.

Dies zeigt wiederum, dass im Web 2.0 solche ungefilterten Aussagen durch den PR-Fachmann aufgenommen werden können und müssen, aber die Forderung, verantwortungsvoll und transparent zu handeln, keine neue Anforderung an die Krisen-PR stellt, sondern bereits in der klassischen Krisenkommunikation oberste Priorität hatte.

Zum Beginn meiner Arbeit erwartete ich ein Ergebnis, das darauf hinweist, dass sich die Krisen-PR grundlegend durch das Web 2.0 verändern müsse. Doch nach wie vor geht es darum, Vertrauen aufzubauen, durch Transparenz und Glaubwürdigkeit – im Web 2.0 und außerhalb des Web 2.0. Handelt ein Unternehmenssprecher nach den Grundsätzen der Krisen-PR, ergeben sich daraus keine neuen Anforderungen, sondern die Chance, die ursprünglichen Aufgaben der Krisen-PR zu erfüllen. Die Rahmenbedingungen haben sich zwar verändert, die Krisenkommunikation an sich muss hingegen nicht revolutioniert werden, sondern sich mehr denn je auf ihre Grundsätze berufen.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Bernet, Marcel: Social Media in der Medienarbeit. Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook und Co. Wiesbaden 2010

Jodeleit, Bernhard: Social Media Relations. Leitfaden für erfolgreiche PR-Strategien und Öffentlichkeitsarbeit im Web 2.0. Heidelberg 2010

Grabs, Anne / Bannour, Karim-Patrick: Follow Me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co. Bonn 2011

Schindler, Marie-Christine / Liller Tapio: PR im Social Web. Handbuch für Kommunikationsprofis. Köln 2011

Mast, Claudia (Hg.): ABC des Journalismus. Ein Handbuch. 11. Aufl., Konstanz 2008

Schulz-Bruhdoel / Fürstenau Katja: Die PR- und Pressefibel. Zielgerichtete Medienarbeit. Das Praxislehrbuch für Ein- und Aufsteiger, 5. Aufl., Frankfurt am Main 2010

Ditges, Florian / Höbel, Peter / Hofmann, Torsten: Krisenkommunikation. Band 9, Konstanz 2008

Laumer, Ralf / Jürgen Pütz: Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikationsprofis mit Krisen umgehen. Münster 2006

Carr, Nicholas: Wer bin ich, wenn ich online bin... und was macht mein Gehirn solange? Wie das Internet unser Denken verändert. Übersetzt von: Henning Dedekind, München 2010

Herbst, Dieter: Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Professionelles Management. Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen. Instrumente und spezielle Anwendungsfelder. Berlin 2003

Krystek, Ulrich / Moldenhauer, Ralf: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. Stuttgart 2007

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Krisenkommunikation. Leitfaden für Behörden und Unternehmen. Referat KM 1, Berlin o.J.

Faller, Adolf / Schünke, Michael (neubearbeitet): Der Körper des Menschen. Einführung in Bau und Funktion. 12. Aufl., Stuttgart 1995

Imhof, Kurt / Schulz, Peter (Hrsg.): Kommunikation und Revolution, Zürich 1998

Aufsätze in Sammelbänden:

Bentele, Günter / Jahnke Katharina: Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern. In: Nolting, Tobias / Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden 2008

Schmidbauer, Klaus: Kluge Konzepte für die Krisenkommunikation. Krisenkommunikation: Mit Konzept Kurs halten. In: Laumer, Ralf / Jürgen Pütz: Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikationsprofis mit Krisen umgehen. Münster 2006

Hochschulschriften:

Thießen, Ansgar: Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation, Dissertation. Universität de Fribourg, Wiesbaden 2011

Dahnert, Kerstin: Die Praktikertheorie der Öffentlichkeitsarbeit nach Albert Oeckl. Magisterarbeit, Universität Leipzig, Seminar: Theorien der Public Relations, München 2003

Podwojewski, Sebastian: Unternehmenskommunikation 2.0. Wie Weblogs das Kommunikationsmanagement von Unternehmen verändern. Essay, Magisterarbeit, Universität Duisburg, Essen 2009

Rachbauer, Tamara: „User Generated Content“: Bedrohung oder Chance für Medienunternehmen. Studienarbeit, Mediadesign Hochschule für Design und Informatik, 2007

Sonstige Schriften

Schmidt, Jan-Hinrik: Das neue Netz. Praktiken und Konsequenzen des „Web 2.0“, Hans-Bredow-Institut für Medienforschung, Universität Hamburg, Wiesbaden, 21.09.2010,

Kübler, Hans-Dieter: Kommunikation und Medien. Band 21, Münster 2003

Internet

Hamburgisches Pressegesetz, § 3 Öffentliche Aufgabe der Presse. letzter Abruf 10.06.11,
http://88.198.44.111/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=27

Pressekodex, Ziffer 11 – Sensationsberichterstattung, Jugendschutz,
<http://www.presserat.info/inhalt/der-pressekodex/pressekodex.html>, letzter Abruf 10.06.11

Pressekodex, Ziffer 14 – Medizin-Berichterstattung,
<http://www.presserat.info/inhalt/der-pressekodex/pressekodex.html>, letzter Abruf 10.06.11

Alkan, Saim Rolf, Ulbricht, Dr. Carsten: Social Media Guidelines, Regeln für das digitale Miteinander, 18.11.2009, <http://www.rechtzweinnull.de/index.php?/archives/121-Fachaufsatz-Social-Media-Guidelines-fuer-Unternehmen-Regeln-fuer-das-digitale-Miteinander.html>

Internet Magazine:

Kirchhof, Tobias: „Expect the unexpected“ -, von den Spielregeln der Social Networks, Forum, http://www.onetoone.de/_fischersarchiv_alt_pre_012011/forum/2009/expect-the-unexpected/index.php, letzter Aufruf 11.07.2011

Fazit Forschung, Marktchancen für Social Software, <http://www.fazit-forschung.de/fazit-ssw.html>, letzter Aufruf 11.07.2011

Detsch, Roland: Zivilgesellschaft und demokratische Kultur in Deutschland. WikiLeaks – Herfried Münkler über das Staatsgeheimnis und seine Enthüllung, <http://www.goethe.de/ges/pok/zdk/de6756209.htm>, letzter Aufruf 18.07.2011

de Roquefeuil, Christophe: Revolution 2.0 in Ägypten und Tunesien: Wie Facebook und Twitter die Proteste vorantreiben, AFP, 27.01.2011, <http://www.stern.de/politik/ausland/revolution-20-in-aegypten-und-tunesien-wie-facebook-und-twitter-die-proteste-vorantreiben-1647849.html>, 18.07.2011

Rühl, Wolf-Dieter: WikiLeaks, Diskretion unmöglich, PR Magazin, Heft 1/2011, <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/diskretion-unmoeglich.html>, letzter Aufruf 13.07.2011

Rühl, Wolf-Dieter: Social Media, Online only ist tot, PR Magazin, Heft 07/2011, <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/kommentare-kolumnen/online-only-ist-tot.html>, letzter Aufruf 16.07.2011

Kaiser, Henning: „Loveparade“ Unglück Panikkonferenz statt Pressekonferenz, ddp, Stern.de, 25.07.2010, <http://www.stern.de/panorama/loveparade-unglueck-panikkonferenz-statt-pressekonferenz-1586813.html>

dpa, BP-Gewinn sinkt, Der britische Mineralölkonzern BP zahlt mit Gewinneinbußen im ersten Quartal 2011 für die Öl-Katastrophe am Golf von Mexiko. Stern.de, 27.04.2011 <http://www.stern.de/wirtschaft/news/nach-oel-katastrophe-bp-gewinn-sinkt-1678630.html>

Fußballprofi will Nutzeridentitäten von „Twitter“ einklagen. W &V, 23.05.2011, http://www.wuv.de/nachrichten/digital/fussballprofi_will_nutzeridentitaeten_von_twitter_einklagen, letzter Aufruf 11.07.2011

Hans, Barbara: Missbrauchsskandal. Zahl der Kirchenaustritte 2010 deutlich gestiegen, Spiegel Online, 06.04.2011, <http://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/0,1518,755497,00.html>

W&V, Suchanfrage: Stellenabbau in Radeaktionen, http://www.wuv.de/content/advancedsearch?SearchText=Stellenabbau+redaktionen&start-day=1&startmonth=1&startyear=2007&endday=10&endmonth=06&endyear=2011&searchsort-cat=relevance&searchsortorder=desc&source=1&category_a=1&category_o=1&category_o1=1&category_p=1&category_p1=1&category_p2=1&category_p3=1&SearchButton=true, letzter Aufruf 10.06.2011

Internet Nachrichten:

Pataczek, Anna/ Smith, Tong-Jin: "Unter zehn Millionen Euro müssen wir nicht anfangen". Wie aktuell ein Stiftungsthema sein kann, wird am Beispiel der vor wenigen Tagen gegründeten LoveStiftung deutlich. „Loveparade“-Erfinder Matthias Roeingh setzt sich für die Hinterbliebenen des Duisburger Unglücks ein. Der Tagesspiegel, 10.11.2010, <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/unter-zehn-millionen-euro-muessen-wir-nicht-anfangen/1978762.html>

Ag. US-Student outet sich als syrische Bloggerin. Die angeblich lesbische "Amina Abdallah Arraf" ist in Wahrheit ein Mann und lebt in Schottland. Er hatte unterschätzt, wieviel Aufmerksamkeit sein Streich auf sich ziehen würde. DiePresse.com, 13.06.2011, http://diepresse.com/home/politik/aussenpolitik/669689/USStudent-outet-sich-als-syrische-Bloggerin-?di-rect=669770&_vl_backlink=/home/politik/aussenpolitik/669770/index.do&selChannel=

Vorsamer, Barbara: Missbrauch in der katholischen Kirche. Nach göttlichem Recht. sueddeutsche.de, 24.02.2010, <http://www.sueddeutsche.de/politik/missbrauch-in-der-katholischen-kirche-nach-goettlichem-recht-1.15351>

Seher, Dietmar: Loveparade Wer ist schuld an der Loveparade-Katastrophe? Loveparade 2010 in Duisburg, Der Westen, 25.07.2010, <http://www.derwesten.de/kultur/musik-und-konzerte/loveparade/Wer-ist-schuld-an-der-„Loveparade“-Katastrophe-id3402235.html>

Seils, Christoph: Digitale Revolution. Schöne neue Onlinewelt, Cicero, Ausgabe Juli 2011, 05.07.2011, <http://www.cicero.de/berliner-republik/sch%C3%B6ne-neue-onlinewelt/42293>

Internet Homepage:

Nielsen, Jakob: Alertbox. Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute, 09.10.2006, http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html

Dr. oec. HSG Kappler, Arnold: Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen in Krisen- und Katastrophenfällen, Luzern / CH, 1997, [http://www.kappler-management.ch/documents/database/seiten/51490/Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen in Krisen.pdf](http://www.kappler-management.ch/documents/database/seiten/51490/Öffentlichkeitsarbeit_für_Unternehmen_in_Krisen.pdf), pdf

Jung, Barbara: Informationen im Netz zu den Unruhen in Libyen, Kommentierte Linksammlung, tagesschau.de, 22.02.2011,
<http://www.tagesschau.de/ausland/linklistelibyen100.html>

Cords, Lars-Christian: Neues Trendthema für PR: Reality Surfing, 07.01.2005,
http://217.110.127.215/fischerappelt/_aktuell/meldung.php?NavEbene1=1&we_objectID=303

20 Jahre Love Parade, Die Flaute, Lovestiftung e.V, 30.11.2010,
<http://www.lovestiftung.de/das-schadensereignis.html>

Totz, Sigrid: Nestlé will nach Greenpeace-Kampagne Urwald schützen. Hunderttausende Verbraucher beteiligten sich an Protest gegen Kitkat, 17.05.2010,
http://www.greenpeace.de/themen/waelder/presseerklaerungen/artikel/nestle_will_nach_greenpeace_kampagne_urwald_schuetzen/

ARD Pressemeldung: Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2010: Fast 50 Millionen Deutsche sind online, <http://www.ard.de/intern/basisdaten/-/id=8192/nid=8192/did=37630/qkabfr/index.html>, letzter Aufruf 06.07.2011

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Internetzugang, http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64003.aspx, letzter Aufruf 06.07.2011

Fritzsche, Claus: Psychophysik 2.0, <http://www.psychophysik.com/html/e04-psychophysik.html>, letzter Aufruf 17.07.2011

Internet Lexikon:

Stärken-/Schwächen-/Chancen-/Risikenganalyse (SWOT), Wirtschaftslexikon 24,
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/staerken-schwaechen-chancen-risikenanalyse-swot/staerken-schwaechen-chancen-risikenanalyse-swot.htm>, 25.05.2011

Gabler Wirtschaftslexikon, issue-monitoring
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/issue-monitoring.html>, 25.05.2011

Gablers Wirtschaftslexikon, Web 2.0
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/web-2-0.html>, letzter Aufruf 06.07.11

Duden, vitalisieren

<http://www.duden.de/suchen/dudenonline/vitalisieren>, letzter Aufruf 01.07.2011

Missmanagement Definition, Campus verlag, Missmanagement

<http://www.onpulsion.de/lexikon/3215/missmanagement/>, letzter Aufruf 19.05.2011

ItWissen „Tagcloud“

<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Wortwolke-tag-cloud.html>, letzter Aufruf 20.06.2011

Social Web:

Kolbrück, Olaf: Virale Schock-Attacke von Greenpeace gegen Nestle Kitkat, 17.03.2011

<http://off-the-record.de/2010/03/17/virale-schock-attacke-von-greenpeace-gegen-nestle-kitkat/>

Massenpanik auf der „Loveparade“ 2010 (mass panic at the loveparade 2010),

24.07.2010, http://www.youtube.com/all_comments?threaded=1&v=-2onoJLq2-8&page=6

We are all Khaled Said, „Facebook“ Fan-Seite, <https://www.facebook.com/elshaheed.co.uk>, letzter Aufruf 17.07.2011

Zeitschriften:

Brandt, Andrea / Bönisch, Georg / Dahlkamp, Jürgen / et al.: Schwarzer Samstag In: Der Spiegel 20/2011

Peters, Isabella / Stock, Wolfgang G.: Kommunikation im Web 2.0. Web 2.0 im Unternehmen In: wissensmanagement 04/07

Gespräche / Vorlesung:

Bongard, Nicole: Vorlesung Krisen-PR, 30. Juni 2010

Doetsch, Holger: Vorlesung Krisen-PR, 15. Juni 2010

Schriftlicher Kontakt:

Klaus Eck, Eck Kommunikation, ke@eck-kommunikation.de, Betreff: Interviewfragen
Bachelorarbeit, Empfänger: Mareike Meynerts, 08.07.2011

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname